

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа і страхування»

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Стратегічне фінансове планування юридичної компанії»

Здобувачки: Лободи Катерини Петрівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Алексін Г.О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу: д.е.н.,
проф. Терещенко О.О.**

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОМПАНІЙ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ	10
1.1 Теоретична сутність і функції стратегічного фінансового планування в діяльності компаній	10
1.2. Основні підходи, принципи та методи стратегічного фінансового планування компаній.....	16
1.3. Особливості стратегічного фінансового планування компаній у сфері професійних послуг	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ АО «Астерс».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АО «Астерс»	28
2.2. Аналіз взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей АО «Астерс»	33
2.3. Оцінка ефективності діючої системи стратегічного фінансового планування АО «Астерс».....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ	51
3.1. Концепція стратегічного фінансового планування для юридичних компаній на базі АО «Астерс»	51
3.2. Оптимізація процесу стратегічного фінансового планування юридичних компаній.....	58
3.3. Оцінка очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній.....	62
ВИСНОВОК	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	72

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, 16 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел з 41 найменувань, 2 додатки на 7 сторінках.

«Стратегічне фінансове планування юридичної компанії»

Об'єктом дослідження є система стратегічного фінансового планування юридичної компанії АО «ЮФ «АСТЕРС».

Предметом дослідження є механізми та інструменти стратегічного фінансового планування в юридичних компаніях та їх вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність АО «ЮФ «АСТЕРС».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити науково-практичні засади стратегічного фінансового планування в компаніях сфери професійних послуг на основі комплексного аналізу системи фінансового планування юридичної компанії АО «ЮФ «АСТЕРС» та розробити пропозиції щодо її удосконалення, враховуючи сучасні фінансово-економічні тенденції та цифрові технології.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити теоретичну сутність і функції стратегічного фінансового планування в діяльності компаній;
- вивчити основні підходи, принципи та методи стратегічного фінансового планування компаній;
- здійснити дослідження особливостей стратегічного фінансового планування компаній у сфері професійних послуг;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику діяльності АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- здійснити аналіз взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- оцінити ефективність діючої системи стратегічного фінансового планування АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- розвинути концепцію стратегічного фінансового планування для юридичних компаній на базі АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- запропонувати шляхи оптимізації процесу стратегічного фінансового планування юридичних компаній;
- провести оцінку очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні структурованого підходу для підвищення фінансової ефективності юридичних компаній в Україні. Через системний аналіз стратегічного фінансового планування, включаючи сучасні виклики цифровізації та автоматизації, а також детальний розгляд функціонування АО «ЮФ «АСТЕРС», дослідження пропонує конкретні, обґрунтовані рішення. Ці рекомендації, що охоплюють інтеграцію інноваційних

цифрових інструментів, застосування прогнозової аналітики та ефективний ризик-менеджмент, надають практичні механізми для зміцнення фінансової стійкості, оптимізації управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження запропонованих підходів дозволить юридичним фірмам не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й активно формувати свою успішну фінансову позицію.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: фінансове планування, фінанси юридичної компанії, гнучке бюджетування, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Фінансове планування виступає ключовим інструментом управління розвитком підприємства, особливо у контексті довгострокової стратегії. У сучасних умовах високої турбулентності економічного середовища, що характеризується нестабільністю валютних курсів, зростанням інфляційного тиску, динамічними змінами у законодавстві, посиленням глобальної конкуренції та швидким технологічним розвитком, стратегічне фінансове планування набуває особливого значення. Його роль полягає не лише у формуванні довгострокових фінансових орієнтирів, а й у забезпеченні стійкості бізнесу до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Особливої актуальності стратегічне фінансове планування набуває у сфері професійних послуг, до якої належать юридичні компанії. У цих компаніях основними активами є людський капітал, репутація та знання, а не матеріальні ресурси. В умовах, коли юридичні фірми працюють здебільшого на проектній основі, стикаючись із сезонністю попиту, високою залежністю від стабільності ринку та індивідуального клієнта, постає необхідність в удосконаленні фінансових механізмів довгострокового прогнозування, управління грошовими потоками та інвестиційними пріоритетами.

Із впровадженням цифрових технологій у фінансову сферу юридичні компанії також мають змогу трансформувати свої підходи до планування, зокрема впроваджуючи системи фінансової аналітики (FP&A), балансовану систему показників (BSC), методи сценарного моделювання, Agile-планування тощо. Проте ефективне впровадження цих інструментів вимагає чіткого розуміння галузевої специфіки, внутрішньої організації бізнесу, фінансових можливостей та стратегічних орієнтирів компанії.

Сьогодні в Україні юридичні компанії стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з війною, релокацією бізнесу, зростаючим навантаженням

на судову систему та нестабільністю регуляторного поля. У цих умовах планування фінансової діяльності з орієнтацією на стратегічні цілі стає не просто бажаним, а критично необхідним інструментом збереження бізнесу, забезпечення ліквідності, підтримки конкурентоспроможності та планування майбутнього зростання.

Ступінь наукової розробки проблеми. Питання стратегічного фінансового планування отримали широке висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких як О. Батрак, Н. Ковальчук, Л. Телишевська, Д. Лазаренко, С. Сіренко, О. Щербань, які досліджували методи, принципи та інструменти фінансового планування в умовах нестабільного ринку. Проте більшість досліджень мають загальний характер і не повністю охоплюють специфіку стратегічного планування у сфері професійних послуг. Водночас, іноземні практики впровадження інструментів стратегічного управління (OKR, BSC, FP&A) вказують на потенціал розвитку нових підходів до управління фінансами юридичних компаній.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження науково-практичних засад стратегічного фінансового планування в компаніях сфери професійних послуг на основі комплексного аналізу системи фінансового планування юридичної компанії АО «ЮФ „АСТЕРС“» та розробити пропозиції щодо її удосконалення, враховуючи сучасні фінансово-економічні тенденції та цифрові технології.

В рамках досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичну сутність і функції стратегічного фінансового планування в діяльності компаній;
- вивчити основні підходи, принципи та методи стратегічного фінансового планування компаній;
- здійснити дослідження особливостей стратегічного фінансового планування компаній у сфері професійних послуг;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику діяльності АО «ЮФ „АСТЕРС“»;

- здійснити аналіз взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- оцінити ефективність діючої системи стратегічного фінансового планування АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- розвинути концепцію стратегічного фінансового планування для юридичних компаній на базі АО «ЮФ „АСТЕРС“»;
- запропонувати шляхи оптимізації процесу стратегічного фінансового планування юридичних компаній;
- провести оцінку очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній.

Об'єкт дослідження – система стратегічного фінансового планування юридичної компанії АО «ЮФ „АСТЕРС“».

Предмет дослідження – механізми та інструменти стратегічного фінансового планування в юридичних компаніях та їх вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність АО «ЮФ „АСТЕРС“».

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: синтезу – для дослідження теоретичних підходів до стратегічного фінансового планування компаній сектору професійних послуг; економіко-статистичний – для динамічного аналізу фінансових показників досліджуваних компаній; графічний – для візуалізації результатів аналізу фінансових показників досліджуваних компаній; компаративний аналіз – для аналітичного зіставлення результатів діяльності досліджуваних компаній; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз досліджуваних компаній.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стали фінансова та нефінансова звітність досліджуваної компанії, дані профільних порталів галузі права та бізнесу.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі Вступу, Розділів 1, 2, 3, Висновків, Списку використаних джерел, Додатків.

Розділ 1 присвячений теоретичним засадам стратегічного фінансового планування компаній у сфері професійних послуг. У цьому розділі розкрито сутність, функції, підходи, принципи та методи стратегічного фінансового планування. Автор аналізує його роль як ключового інструменту довгострокового управління фінансовими ресурсами, обґрунтовує специфіку такого планування для компаній, основним капіталом яких є нематеріальні активи – знання, персонал і репутація, а також досліджує сучасні інструменти, зокрема BSC, FP&A, OKR та Agile.

Розділ 2 сфокусований на практичний аналіз системи стратегічного фінансового планування на прикладі юридичної компанії АО «ЮФ „АСТЕРС“». Подано організаційно-економічну характеристику компанії, здійснено оцінку взаємозв'язку ринкових і фінансових цілей, а також проведено SWOT-аналіз. У підрозділі також оцінено ефективність чинної системи стратегічного фінансового планування, її сильні та слабкі сторони, ідентифіковано ключові виклики й напрямки для удосконалення.

Розділ 3 спрямований на розроблення пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного фінансового планування в юридичних компаніях. На базі АО «ЮФ „АСТЕРС“» сформовано концептуальну модель планування, запропоновано шляхи оптимізації процесу з використанням сучасних фінансових інструментів, а також здійснено оцінку очікуваного фінансово-економічного ефекту від упровадження рекомендованих змін, зокрема щодо підвищення гнучкості, точності прогнозування та забезпечення сталого зростання компанії.

В ході дослідження отримано ряд положень **наукової новизни**:

- Уточнено понятійно-категоріальний апарат стратегічного фінансового планування в контексті діяльності компаній сфери професійних послуг, зокрема юридичних фірм, де акцент зміщено з матеріальних ресурсів на інтелектуальний капітал і людський фактор як головні активи;
- Удосконалено структурно-логічну модель стратегічного фінансового планування для юридичної компанії, яка враховує специфіку проектної діяльності,

сезонності попиту, високої чутливості до змін регуляторного середовища та необхідності гнучкого управління фінансовими потоками;

- Розвинуто підхід до оцінки ефективності системи стратегічного фінансового планування на прикладі АО «ЮФ „АСТЕРС“» шляхом інтеграції фінансового аналізу, SWOT-діагностики та сценарного моделювання, що дозволило ідентифікувати резерви покращення фінансової стійкості.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ КОМПАНІЙ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

1.1 Теоретична сутність і функції стратегічного фінансового планування в діяльності компаній

У сучасних реаліях господарювання підприємства змушені працювати в умовах постійної економічної нестабільності, високої конкуренції та змін зовнішнього середовища. Такі виклики вимагають від керівників гнучкості в прийнятті рішень і вміння ефективно управляти наявними ресурсами для забезпечення сталого розвитку. Особливої уваги набуває стратегічне управління, яке охоплює не лише визначення довгострокових цілей, а й пошук шляхів їх досягнення з урахуванням потенційних загроз і можливостей.

При дослідженні стратегічного фінансового планування зазвичай виникає певний дисонанс при використанні понять, мова йде невизначеність між поняттями «фінансове планування», «стратегічне фінансове планування» та «фінансова стратегія».

Фінансове планування – це процес визначення фінансових цілей підприємства та способів їх досягнення в коротко- та середньостроковій перспективі. Воно охоплює прогнозування доходів, витрат, потреб у фінансуванні, а також складання фінансових планів і бюджетів.

Фінансова стратегія – це система довгострокових фінансових орієнтирів і рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, зростання вартості бізнесу та ефективного використання ресурсів. Вона є складовою загальної стратегії компанії й відповідає за ключові фінансові напрямки: інвестиційну, амортизаційну, податкову політики тощо. Фінансове планування найчастіше існує у вигляді бюджетів і являє собою процес, що забезпечує перетворення цілей та

стратегій організації, заходів щодо їх виконання в конкретні, абсолютні та відносні показники та нормативи, відповідно яких здійснюється контроль її діяльності.

У свою чергу стратегічне фінансове планування (СФП) інтегрує елементи фінансового планування і фінансової стратегії. Це безперервний процес визначення довгострокових фінансових цілей, формування планів їх досягнення, розробки сценаріїв розвитку та моніторингу фінансових ризиків. СФП забезпечує узгодження фінансових ресурсів з корпоративною стратегією і є основою стійкого розвитку підприємства.

Стратегічне фінансове планування є важливою складовою ефективного управління компанією, оскільки воно забезпечує довгострокову фінансову стабільність, стійкість до зовнішніх ризиків і сталість розвитку бізнесу. Це процес, що включає формування фінансової стратегії, яка узгоджується з загальними цілями організації, та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням наявних і прогнозованих фінансових ресурсів.

Метою стратегічного фінансового планування є аналіз можливостей та стратегій для ефективного функціонування і розвитку підприємства на ринку, а також визначення ключових фінансових орієнтирів, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність інвестицій, ефективне управління витратами та капіталом. У процесі планування здійснюється детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінюються ризики, формуються сценарії розвитку подій, розробляються прогнози фінансових потоків, балансу та звітів про прибутки й збитки.

Крім того, стратегічне фінансове планування передбачає оптимальний розподіл ресурсів між структурними підрозділами, визначення пріоритетів інвестування, управління борговими зобов'язаннями, а також забезпечення фінансової гнучкості для адаптації до змін ринкових умов. Таким чином, воно виконує роль інтеграційного механізму між фінансовими можливостями та стратегічними цілями підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Фінансове планування розглядається як невід'ємна частина загального бізнес-планування і є одним із найефективніших інструментів управління. Під час цього процесу спочатку розробляються фінансова політика та прогнози для кожної сфери корпоративного управління фінансами, щоб забезпечити виконання бізнес-плану.

Фінансове планування є ключовим компонентом процесу корпоративного планування. Одними з найважливіших завдань цього процесу є забезпечення інтеграції фінансових планів із загальними корпоративними цілями; чітке визначення припущень, що лежать в основі прогнозів; а також всебічний аналіз і корекція фінансових наслідків рішень стосовно прибутку, витрат, цін реалізації та обороту. Варто підкреслити, що фінансовий стан, як складова частина бізнес-планування на підприємстві, вимагає складання стандартних документів, які визнаються світовою практикою. До даних документів входять прогноз обсягів продажів, баланс грошових потоків, таблиця прибутків та витрат, зведений баланс активів і пасивів підприємства, а також графік досягнення беззбитковості, зокрема фінансової.

Важливим аспектом фінансового менеджменту підприємства є розмежування понять планування і бюджетування, які часто плутають. Проте в англійській економічній літературі ясно розрізняють план і бюджет. План розглядається ширше і охоплює набір заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Ці заходи можуть бути виражені не тільки через числові показники, а й через описання та відображення неформальних процедур, так званих «віх успіху». Бюджет же трактується вузько, як технічний засіб кількісного плану дій, переважно в грошовому вимірі.

З цього випливає, що фінансове планування являє собою стратегічний процес, який не лише формулює довгострокові цілі, але й розробляє детальні шляхи для їх досягнення. Цей процес охоплює аспекти управління доходами, контроль за витратами, обдумане інвестування та оцінювання ризиків на декілька років вперед. Водночас, бюджетування виступає як один з важливих інструментів, що допомагають у реалізації цих стратегій і досягненні поставлених завдань.

Процес стратегічного планування є комплексною послідовністю дій та етапів, які менеджери зобов'язані виконувати для ефективної розробки і успішного впровадження стратегії в організації. Цей процес включає в себе ретельний аналіз поточного стану компанії, визначення довгострокових цілей та завдань, а також розробку конкретних кроків для досягнення цих цілей. Ключовими аспектами такого планування є облік внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей, а також безперервна адаптація стратегії до змінних умов ринку [□6].

Існують різні підходи до визначення основних етапів фінансового планування, оскільки кожне підприємство індивідуально обирає дії та їх порядок. На думку Н. О. Ковальчук та А. В. Михайлюк процес фінансового планування включає кілька стадій. Спершу здійснюється аналіз фінансової ситуації, тобто перевірка фінансових показників за попередній період. На другій стадії розробляється фінансова стратегія підприємства, спираючись на ключові прогностичні документи: рух грошових коштів, звіт про прибутки та збитки, прогноз балансу. Ці документи є частиною фінансових планів і входять до структури бізнес-плану підприємства. Третя стадія передбачає складання поточних фінансових планів. Четверта стадія потрібна для уточнення й деталізації показників прогностичних документів шляхом створення поточних фінансових планів. Завершує фінансове планування розробка оперативних планів, їх практичне впровадження та контроль за виконанням [□1].

Стратегічне планування забезпечує підприємству платоспроможність і економічну стійкість. На цьому етапі визначаються ключові показники розвитку компанії, основні цілі та методи їх досягнення. Ці плани розробляються з оглядом на майбутнє, охоплюючи кілька років, і можуть уточнюватися в процесі виконання основних завдань. Окрім бюджетування, однією з найважливіших складових стратегічного планування є сама фінансова стратегія, яка формує фінансову основу для реалізації загальних цілей підприємства. Фінансова стратегія являє собою систему довгострокових цілей, розроблену компанією на основі її фінансової орієнтації, а також ефективних методів реалізації цих цілей. Вона інтегрована в

загальну стратегію економічного розвитку підприємства і слугує ключовим елементом у цілісній концепції управління.

Стратегічне фінансове планування полягає у створенні нових механізмів управління фінансами підприємства, що дозволяє здійснювати оцінку та оптимізацію майбутньої фінансово-господарської діяльності на етапі планування. Це також дозволяє визначати шляхи підвищення прибутковості продукції через оптимізацію асортименту і запуск у продаж інноваційних продуктів. Таким чином, розвиток методів фінансового планування, заснованих на ефективному формуванні та управлінні господарським портфелем, сприяє збільшенню рентабельності використання активів і інвестицій, активізації інновацій, та поліпшенню конкурентоспроможності підприємства. Визначення інвестиційної привабливості різних сфер діяльності є ключовим аспектом у процесі формування та вибору портфельної стратегії.

Вона формується під впливом зовнішніх чинників, що оточують підприємство. До найбільш значущих факторів належать:

- характеристики галузі, зокрема, рівень рентабельності інвестованого капіталу, швидкість обороту активів, їх ліквідність, частка продукції, яка експортується, і залежність від імпорту;
- особливості ринку, включаючи рівень конкуренції, фактичні та потенційні обсяги споживання, а також його стабільність;
- ступінь державного регулювання, що охоплює ціноутворення та надання пільг [12].

Фінансова стратегія охоплює визначення ключових напрямів діяльності підприємства, зокрема амортизаційну, інвестиційну, податкову, цінову та дивідендну політики. Особливий акцент робиться на підвищенні конкурентоспроможності продукції, залученні внутрішніх ресурсів, оптимізації витрат, ефективному розподілі прибутку та раціональному використанні капіталу. При формуванні стратегії фінансово-економічної безпеки обов'язково враховуються зовнішні ризики, оскільки динамічні зміни в зовнішньому

середовищі потребують постійного пристосування. Усе це має бути узгоджено із загальною стратегією розвитку підприємства, що забезпечуватиме його стійке і результативне функціонування.

Аналіз внутрішніх можливостей організації та зовнішніх конкурентних сил, а також пошук шляхів для використання зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей організації є ключовим елементом стратегічного планування. (див. рис. 1.1)

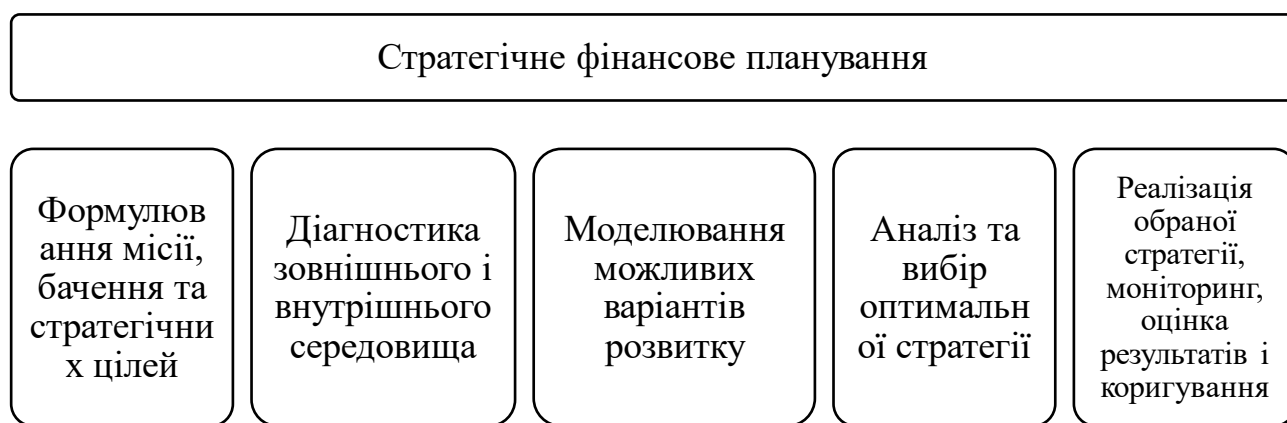


Рисунок 1.1. Узагальнена схема процесу розробки стратегії підприємства в контексті стратегічного планування

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Стратегічне фінансове планування за своєю природою є довгостроковим процесом, що охоплює періоди від трьох до п'яти, а інколи й до десяти років. Такий часовий горизонт дозволяє підприємству формувати обґрунтовані очікування щодо майбутніх фінансових потоків, інвестиційних рішень, структури капіталу та джерел фінансування. У цьому контексті важливо не лише формулювання стратегічних цілей, а й вибір відповідних інструментів, які забезпечують аналітичну обґрунтованість прийнятих рішень.

До ключових інструментів стратегічного фінансового планування належать сценарне моделювання, SWOT-аналіз, фінансове прогнозування, а також стратегічні карти та збалансована система показників (BSC). Зокрема, сценарний підхід дозволяє розглядати декілька альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни внутрішніх або зовнішніх факторів, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища. SWOT-аналіз, у свою чергу, допомагає

врахувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що формуються у зовнішньому середовищі.

Застосування зазначених інструментів дозволяє не лише формалізувати стратегічні наміри у вигляді конкретних фінансових орієнтирів, але й підвищити адаптивність підприємства до потенційних змін ринку. Таким чином, стратегічне фінансове планування постає не просто як інструмент довгострокового прогнозування, а як динамічна система прийняття рішень, яка враховує складну взаємодію між фінансовими ресурсами, ринковим середовищем і загальною стратегією компанії.

1.2. Основні підходи, принципи та методи стратегічного фінансового планування компаній

Для досягнення ефективності стратегічного фінансового планування компанії застосовують різні підходи, керуються фундаментальними принципами та обирають найбільш доцільні методи планування залежно від специфіки діяльності та ринкових умов. Розуміння цих елементів дозволяє обґрунтувати фінансові рішення та забезпечити їхню адаптивність у довгостроковій перспективі.

Завдання фінансового стратегічного планування полягає у визначенні оптимальної фінансової стратегії, а також методів і способів її реалізації. Це включає планування підходів до забезпечення фінансової стійкості, глибоке вивчення не лише власних можливостей підприємства, але й здібностей його конкурентів. Крім того, необхідно проводити аналіз майбутніх фінансових взаємовідносин з іншими суб'єктами господарської діяльності. Також важливим компонентом є розробка заходів для підготовки підприємства до уникнення або виходу з кризових ситуацій [7].

Успішне стратегічне фінансове планування передбачає цілісне бачення фінансових процесів компанії у динаміці, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Залежно від галузі, стадії життєвого циклу підприємства та умов ринку, компанії можуть застосовувати різні підходи до планування, що відображають їхні пріоритети – зростання, стабілізацію, реструктуризацію чи диверсифікацію. Вибір того чи іншого підходу визначається фінансовими можливостями і стратегічними цілями, корпоративною культурою та внутрішнім потенціалом підприємства. Саме тому доцільним є аналіз і класифікація стратегічних підходів, які найкраще відповідають конкретній ситуації [□3].

Класифікація, наведена нижче (див. Таблиця 1.1), ілюструє різноманітність стратегічних підходів, які можуть бути використані в залежності від конкретної мети або контексту. Вона охоплює основні аспекти стратегічного управління – від визначення загального напрямку розвитку до досягнення конкурентних переваг. Такий поділ допомагає систематизувати стратегії та полегшує їх порівняння, аналіз і практичне застосування в теоретичних або практичних дослідженнях.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій компаній

Класифікаційна ознака	Види стратегій
Щодо вибору напрямку розвитку фірми	Стратегія інтернаціоналізації; Стратегія диверсифікації; Стратегія сегментування; Стратегія глобалізації; Стратегія кооперації; Стратегія скорочення
Стратегії росту	Прискорений (концентрований) ріст; Інтегрований ріст; Диверсифікований ріст
Конкурентні стратегії	Стратегія лідерства за витратами (або цін); Стратегія диференціації; Стратегія фокусування

Джерело: розроблено автором на основі [□5]

Серед перелічених стратегій в Табл. 1.1 ми б хотіли виділити, на нашу думку, три основних: диверсифікації, лідерства за витратами та інтернаціоналізації.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності компанії через вихід у нові галузі або розробку нових продуктів з метою зниження ризиків та підвищення стійкості бізнесу. Є також різні типи диверсифікації: суміжна (розширення в межах пов'язаних ринків або технологій) та несуміжна (вихід у зовсім нові для компанії сфери діяльності).

Стратегія лідерства за витратами – це стратегія досягнення конкурентної переваги за рахунок найнижчих витрат у галузі. Компанія оптимізує всі етапи виробництва, логістики та управління для мінімізації витрат, що дозволяє продавати продукцію за нижчими цінами або отримувати вищу маржу. Вона чудово підходить для масового ринку, де покупець чутливий до ціни.

У свою чергу компанію використовують стратегію інтернаціоналізації, коли хочуть розширити бізнес через вихід на зарубіжні ринки. Вона дозволяє компанії збільшити обсяги продажів, залучити нових споживачів, диверсифікувати джерела доходу та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Виражається у різних формах реалізацій, таких як: експорт, франчайзинг, створення дочірніх компаній або спільних підприємств за кордоном.

Розробка стратегічного фінансового плану є складним і багаторівневим процесом, основою якого є принципи фінансового планування на загальному, спеціалізованому та локальному рівнях. Цей процес передбачає чітке узгодження стратегічних фінансових цілей з відповідними фінансовими показниками, а також врахування перспективних фінансових політик та програм розвитку. Важливою є їх гармонізація як між собою, так і з корпоративною стратегією в цілому, поточною стадією життєвого циклу та стратегічною фінансовою позицією торгового підприємства.

Методологічні засади визначення напрямів діяльності підприємства, зокрема фінансової, відзначаються значним різноманіттям. Протягом минулих років теоретичні та практичні аспекти планування накопичили значний арсенал методів для розробки прогнозів та планів. Вчені оцінюють, що існує понад 150 різних методів, проте лише 15–20 з них активно застосовуються на практиці як основні. Розвиток інформаційних технологій та технічних засобів відкриває

можливості для суттєвого розширення цих методів прогнозування і планування, зокрема в напрямку їх удосконалення [□8].

Метод планування являє собою специфічний підхід або технічну процедуру, що застосовується для вирішення питань, пов'язаних із плануванням. Він дозволяє здійснювати обчислення кількісних показників, необхідних для формулювання пропозицій, стратегічних програм та планів. Процес планування, який включає розробку майбутніх сценаріїв розвитку підприємства, ґрунтується на використанні різноманітних методів. Вибір конкретного методу планування залежить від багатьох факторів, таких як тривалість планового періоду, наявна інформаційна база, цілі й завдання плану, кваліфікація фінансових менеджерів, а також доступність програмного забезпечення.

Методи фінансового планування мають підбиратися з урахуванням умов, у яких працює бізнес, етапу розвитку ринку, а також особливостей самої компанії. Вони повинні відповідати її специфіці та допомагати досягати головної мети – отримання більшого прибутку. Л.І. Телишевська у своїй роботі разом з Н.П. Андрущенко та С.С. Сергеев визначають наступні основні методи фінансового стратегічного планування:

- Прогнозно-екстраполяційні методи;
- Планово-фінансові підходи;
- Експертно-аналітичні методи;
- Математичне моделювання та симуляційні підходи;
- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Ресурсно-балансові методи;
- Нормативно-розрахункові методи;
- Цільово-програмні підходи [□8].

Кожен із зазначених методів має свої переваги та сфери застосування. У практиці стратегічного фінансового планування їх часто комбінують для досягнення більш точного й обґрунтованого результату.

У свою чергу О.Д. Щербань визначає наступні методи фінансового планування:

- Балансовий метод;
- Розрахунково-аналітичний метод;
- Нормативний метод;
- Метод економіко-математичного моделювання;
- Коефіцієнтний метод, або метод відсотка від реалізації[14].

Порівнюючи ці два переліки, можна сказати, що класифікація Л.І. Телишевської та її співавторів охоплює більше методів і є більш комплексною, оскільки включає новітні підходи, такі як математичне моделювання та цільово-програмні підходи. У той час як підхід О.Д. Щербаня зосереджується на класичних методах, зокрема балансовому, нормативному та розрахунково-аналітичному, що більш характерно для традиційного фінансового планування.

У сучасному стратегічному фінансовому плануванні компанії активно використовують інноваційні методи та підходи для адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Одним із таких підходів є OKR (Objectives and Key Results), який широко застосовують консалтингові компанії для визначення чітких цілей та ключових результатів. Зокрема, компанії на кшталт McKinsey чи Bain & Company використовують OKR для планування та моніторингу результативності проектів, забезпечуючи таким чином точне управління фінансами на всіх етапах реалізації стратегій. Цей підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, при цьому залишаючи високий рівень прозорості та відповідальності[27] [34].

Інший популярний підхід, що активно застосовується в сфері фінансового планування, – це BSC (Balanced Scorecard), що дає змогу оцінювати фінансову стратегію з різних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і навчання та зростання. Наприклад, багато IT-компаній застосовують BSC для визначення та оцінки ключових фінансових та нефінансових показників. Це

дозволяє ефективно управляти проектами, покращувати продуктивність працівників і підвищувати стійкість компанії до змін на ринку.

Щодо Agile-підходу в фінансовому плануванні, він все частіше інтегрується в стратегії компаній у сфері ІТ та технологій. ІТ-компанії, як Spotify або Airbnb, використовують Agile для покращення процесів фінансового планування, де важлива гнучкість та швидка адаптація до нових умов. Це дозволяє компаніям прогнозувати фінансові показники на основі реальних даних і ефективно реагувати на зміни, що стають можливими завдяки використанню інструментів швидкого аналізу та реагування на зовнішні економічні фактори [30].

Пророблений аналіз наукової літератури дозволяє виокремити низку підходів до стратегічного фінансового планування, які відрізняються за глибиною, методологією та практичною цінністю. У таблиці нижче систематизовано ключові підходи за ознаками їх теоретико-методологічного наповнення та застосування в бізнес-практиці.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів до стратегічного фінансового планування

Автори	Сутність підходу	Переваги та недоліки
Ковальчук Н.О., Михайлюк А.В.	стратегічне фінансове планування як послідовність стадій (аналіз, стратегія, плани)	Практична структурованість, але бракує адаптивності
Лазаренко Д., Сіренко С.	Концептуальний підхід на основі галузевих факторів	Глибокий аналіз середовища, обмежено прикладне
Телишевська Л.І.	Методичне розмаїття планування	Широкий інструментарій, недостатня галузева специфіка
Щербань О.Д.	Класичні методи планування	Простота, але без урахування інноваційних аспектів

Джерело: розроблено автором на основі [1] [2] [8] [14]

На основі цього порівняння видно, що жоден із підходів не дає універсального рішення для компаній сфери професійних послуг. Наукова новизна полягає у необхідності поєднання традиційних і сучасних підходів, зокрема BSC, Agile, OKR, що дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність планування.

Отже, методи фінансового планування класифікують за рівнем застосування (стратегічний, тактичний, оперативний) і характером даних (кількісні, якісні, експертні). У процесі стратегічного фінансового планування їх роль змінюється залежно від етапу – від аналізу до реалізації. Найбільш ефективним є поєднання методів, адаптованих до специфіки компанії, доступної інформації й ризиків. У таблиці 1.3 наведено класифікацію методів за етапами стратегічного процесу.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів фінансового планування за етапами стратегічного процесу

Етап стратегічного фінансового планування	Методи
Аналіз внутрішнього середовища	SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз, аналіз галузі, конкурентного середовища
Формування стратегії	OKR, стратегічні карти, сценарне моделювання
Розробка планів	Планово-фінансові, ресурсно-балансові, нормативні
Контроль та адаптація	BSC, KPI, бюджетування, індикативне планування

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Важливо розуміти, що методи стратегічного фінансового планування ніколи не застосовуються в абсолютно чистому вигляді. На практиці вони зазнають адаптації відповідно до конкретних умов бізнесу, особливостей ринку, наявних ресурсів та цілей компанії. Реальні фінансові стратегії завжди є результатом поєднання різних підходів, гнучкого аналізу та управлінських рішень. Такий синтетичний підхід дозволяє не лише забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей, але й підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків та змін середовища.

1.3. Особливості стратегічного фінансового планування компаній у сфері професійних послуг

У контексті стратегічного фінансового планування особливої уваги заслуговують ризики, притаманні компаніям сфери професійних послуг. Сфера професійних послуг, яка охоплює такі галузі, як консалтинг, юридичні послуги, аудит, архітектура, IT-консалтинг, рекрутинг та інші види інтелектуально орієнтованої діяльності, має унікальну бізнес-модель, що значно відрізняється від традиційних товарних чи виробничих підприємств. Основною цінністю таких компаній є людський капітал, а основним «продуктом» – знання, досвід та експертність співробітників. У зв'язку з цим стратегічне фінансове планування в цих організаціях набуває особливого значення і відрізняється низкою характерних особливостей.

На відміну від компаній, які працюють з матеріальними активами, підприємства професійних послуг змушені зосереджувати увагу на ефективному управлінні нематеріальними ресурсами, зокрема на залученні, утриманні та розвитку висококваліфікованих кадрів, побудові довгострокових взаємин із клієнтами, підвищенні вартості бренду та репутації. Фінансові стратегії таких компаній, як правило, менш орієнтовані на капіталовкладення в інфраструктуру, проте передбачають суттєві інвестиції у навчання персоналу, цифрову трансформацію, розвиток IT-рішень та гнучких організаційних структур.

Крім того, специфіка надання професійних послуг передбачає високу залежність від обсягу замовлень, сезонності, зміни ринкової кон'юнктури та навіть законодавчих змін. Це ускладнює прогнозування доходів і витрат, вимагаючи побудови адаптивних, гнучких фінансових моделей та сценарного планування. Зростаюча конкуренція та глобалізація також ставлять компанії перед викликами швидкої реакції на зміни та необхідності постійного оновлення стратегічних орієнтирів.

Ще одним важливим чинником є нестабільність фінансування, оскільки більшість компаній у сфері професійних послуг працюють на проектній основі. Відсутність довготривалих контрактів або затримки у запуску нових проектів можуть призводити до касових розривів та зниження ліквідності. Циклічність попиту, залежність від сезонних коливань та загальної економічної ситуації також підвищують рівень фінансової непередбачуваності.

Окрему загрозу становить вплив інфляційних процесів на модель винагороди. У компаніях, де витрати на оплату праці становлять значну частку загальних витрат, інфляція без належного коригування тарифних сіток може призводити до відтоку персоналу, погіршення якості послуг та підвищення загального рівня фінансової вразливості. Крім того, інфляція впливає на ціноутворення, що в умовах високої конкуренції часто обмежує можливість перекладення зростання витрат на клієнта.

Також слід зазначити ризики, пов'язані з високим рівнем персоналізованості клієнтських відносин. У разі зміни ключового менеджера або консультанта компанія може втратити клієнта, що безпосередньо впливає на доходи. У цьому контексті стратегічне фінансове планування повинно передбачати заходи зі зниження подібних ризиків: формалізацію знань, розподіл проектних обов'язків, впровадження програм лояльності клієнтів і стимулювання командної роботи.

Стаття «Financial Planning and Analysis Services» від Deloitte підкреслює важливість фінансового планування та аналізу (FP&A) для компаній професійних послуг, які стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з коливаннями попиту на їхні послуги, економічними змінами та новими регуляторними вимогами. Оскільки ці компанії часто мають нестабільний дохід через сезонні коливання або великі проекти, ефективне стратегічне фінансове планування стає необхідним для забезпечення їхньої фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Стаття також акцентує, що FP&A допомагає таким компаніям швидко адаптуватися до змін, покращити прогнозування та приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Автори статті наголошують на необхідності автоматизації процесів FP&A за допомогою новітніх цифрових інструментів. Ці технології дозволяють значно зменшити час на обробку та аналіз фінансових даних, що підвищує точність планування та дає можливість оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації. Крім того, інтеграція фінансового планування з іншими бізнес-функціями, такими як маркетинг, управління персоналом та продажами, дає змогу створювати комплексні стратегії, що підтримують загальні бізнес-цілі та сприяють досягненню максимальних результатів у довгостроковій перспективі [□33].

Також компаніям у сферах послуг важливо звертати уваги на конкретні стратегії, наприклад, такі, які зазначені в статті «Strategies To Grow Professional Services in 2025» від Kantata, що описує п'ять ключових стратегій. Однією з головних тенденцій є перехід до результатно-орієнтованих моделей ціноутворення. Традиційні погодинні ставки поступаються динамічним моделям, де дохід компанії безпосередньо пов'язаний з досягнутими результатами. Це дозволяє краще оцінювати ефективність послуг і підвищує прозорість для клієнтів.

Ще однією важливою стратегією є покращення взаємин з клієнтами. У 2025 році компанії в професійних послугах все більше уваги приділяють персоналізації обслуговування, прозорості комунікацій і розширенню спектра додаткових послуг, що сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин. Важливу роль відіграє і інвестування в розвиток талантів. Компанії інвестують у підвищення кваліфікації своїх співробітників, впроваджуючи гнучкі моделі зайнятості та використовуючи технології для підтримки розвитку персоналу. Ці стратегії дозволяють компаніям у сфері професійних послуг залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів у 2025 році [□37].

Ще одним важливим аспектом стратегічного фінансового планування в професійних послугах є стабільність проекту та управління навантаженнями на ресурси. Оскільки більшість цих компаній працюють за принципами проекту, надзвичайно важливо контролювати фінансові показники на рівні окремих проектів, включаючи ліміти, ефективність часу працівників, дотримання витрат на

бюджет та прийняття працівників. Використання інструментів для спеціального управління ресурсами та контролю за продуктивністю може допомогти вам не лише оптимізувати витрати, але й збільшити загальний бізнес.

Також потрібно розглянути міжнародний контекст того, як працюють компанії з професійних послуг. У глобалізованій економіці все більше і більше компаній працюють одночасно на кількох ринках. Це необхідно для прийняття фінансового планування та врахування ризиків валюти. Існують культурні відмінності, які можуть впливати на податкові характеристики юрисдикції та структуру споживання послуг. Здатність швидко адаптуватися до міжнародного середовища є ключовим фактором стабільності.

У цьому контексті ключовою тенденцією є використання Big Data для підтримки фінансового планування. Компанії збирають та аналізують великі масиви ринку, поведінку клієнтів, персоналу та ефективності проектів, які можуть зробити більш точні прогнози, приймати обґрунтовані рішення та формувати адаптаційні фінансові стратегії.

Стратегічне фінансове планування в галузі професійних послуг - це багатовимірний процес, орієнтований на глибоку інтеграцію у всі аспекти бізнесу, високу гнучкість, використання та аналіз цифрових технологій та розвиток людського капіталу як центрального активу для компанії. Успішне планування не тільки дозволить підтримувати економічну стабільність, але й дозволить отримати динамічне зростання, адаптацію до змін та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, можна загалом зробити наступний висновок, що стратегічне фінансове планування є невід'ємною складовою успішного розвитку підприємства, особливо в умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю, глобалізацією та стрімким технологічним прогресом. Обґрунтований вибір стратегії – диверсифікації, лідерства за витратами чи інтернаціоналізації – дозволяє підприємствам забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективне використання фінансових ресурсів. При цьому варто враховувати як внутрішні фактори (галузеву специфіку, рівень

фінансової стабільності), так і зовнішні виклики (економічні кризи, регуляторні зміни, цифровізацію ринку).

Методи стратегічного фінансового планування, запропоновані різними авторами, дозволяють систематизувати процес прийняття управлінських рішень залежно від ситуації на ринку та цілей компанії. Підприємства можуть обирати між якісними, кількісними, експертними чи комбінованими методами залежно від доступності інформації, рівня ризику та часових обмежень. Сучасні підходи до фінансового планування у сфері професійних послуг акцентують увагу на гнучкості, цифровій трансформації та впровадженні інструментів фінансового прогнозування (FP&A), що дає змогу оперативно коригувати плани відповідно до нових викликів.

У підсумку, стратегічне фінансове планування виступає не лише технічним інструментом прогнозування доходів і витрат, а комплексною системою управління майбутнім підприємства. Його ефективність залежить від правильного вибору стратегії, використання релевантних методів планування та здатності керівництва швидко реагувати на зміни середовища. Особливо це актуально для компаній у сфері професійних послуг, де інтелектуальний капітал, довіра клієнтів та здатність адаптуватися до нових умов є ключовими чинниками довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ АО «Астерс»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АО «Астерс»

Акціонерне товариство «Астерс» є однією з найбільших та найвідоміших юридичних компаній України, яка здійснює свою діяльність у сфері правового консалтингу, орієнтуючись на обслуговування клієнтів з різних галузей економіки як на національному, так і на міжнародному рівнях. Компанія існує на ринку з 1995 року, і з моменту створення динамічно розвивається, послідовно нарощуючи свою клієнтську базу, розширюючи спектр правових послуг і зміцнюючи свою репутацію як одного з лідерів юридичного ринку. На сьогоднішній день «Астерс» є повноцінною юридичною фірмою, яка об'єднує понад 120 професіоналів, зокрема юристів, адвокатів, аналітиків, консультантів, а також адміністративний та технічний персонал [4].

Ще одним важливим напрямком є розвиток внутрішніх компетенцій компанії через постійну освіту та тренінги для співробітників. АО «Астерс» активно інвестує у професіоналізм своєї команди, що дозволяє їй підтримувати високу якість послуг та залишатися конкурентоспроможною на ринку юридичних послуг. Керівництво компанії особливу увагу приділяє розвитку корпоративної культури та забезпеченню комфортних умов праці для своїх співробітників, що допомагає залучати та утримувати талановитих юристів.

Важливою частиною стратегії розвитку є збереження лідерства в ключових практиках, таких як банківське право, фінанси, реструктуризація та банкрутство. Завдяки сильній команді спеціалістів та активному залученню міжнародних партнерів, АО «Астерс» продовжує брати участь у великих національних та

міжнародних проектах, що сприяє зростанню її репутації та впізнаваності на світовому ринку юридичних послуг.

Організаційна структура товариства є чітко ієрархізованою та побудованою відповідно до сучасних принципів корпоративного управління. Очолює компанію керуючий партнер, який координує діяльність окремих юридичних практик. У компанії функціонують профільні департаменти: корпоративного права, банківського та фінансового права, податкової практики, вирішення спорів та арбітражу, антимонопольного регулювання, енергетики та природних ресурсів, трудового права, а також практика комплаєнсу та регуляторного супроводу. Відокремлену роль відіграють внутрішні підрозділи з управління персоналом, маркетингу, фінансів, інформаційних технологій, а також адміністративної підтримки. Така структурна модель дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, оперативно приймати управлінські рішення і надавати клієнтам комплексні послуги високої якості. Астерс має доступ до ресурсів і інформації через офіси в Брюсселі, Лондоні та Вашингтоні, а також доступ до провідних світових юристів завдяки ексклюзивному членству в міжнародній професійній мережі.

Видова структура діяльності АО «Астерс» охоплює як супровід окремих угод та транзакцій (наприклад, злиття та поглинання, структуризація бізнесу, податкове планування), так і повний юридичний супровід операційної діяльності клієнтів. Компанія також здійснює представництво інтересів клієнтів у судах загальної юрисдикції, господарських судах, а також в арбітражах, зокрема міжнародних. Варто відзначити активну участь Астерс у міжнародних процесах. Наприклад, фірма представляла інтереси китайської компанії у стокгольмському арбітражі, пов'язаному з поставками обладнання для майнінгу криптовалют, що свідчить про визнання її кваліфікації на міжнародному рівні.

З економічної точки зору, діяльність компанії характеризується стабільним зростанням клієнтської бази та розширенням ринкової присутності. За даними компанії вони мають більше пів тисячі постійних клієнтів та активно збільшується їх кількість. Серед ключових клієнтів – великі транснаціональні корпорації, міжнародні фінансові інститути, інвестиційні фонди, а також національні

підприємства стратегічних галузей – енергетики, ІТ, агропромисловості, нерухомості. можна назвати такі організації, як Black Sea Trade and Development Bank, EBRD, IFC, Home Box Office, Horizon Capital, Millennium & Copthorne, Microsoft, Molson Coors, Nielsen, Prada S.p.A., PrivatBank, Siguler Guff & Company, The State of Ukraine, Uklon, Visa, Webuild S.p.A [□28].

Прогноз на майбутнє також включає розширення клієнтської бази в нових секторах, зокрема в області технологій, інвестицій і розвитку інфраструктури. Враховуючи динамічний розвиток галузей ІТ, енергетики та екології, компанія планує посилити свою присутність в цих напрямках, що дозволить їй не тільки зберегти високі фінансові показники, але й забезпечити сталий розвиток у найближчі роки.

Згідно з офіційними даними АО «Астерс», компанія займає провідні позиції на українському юридичному ринку, що підтверджується високими рейтингами в авторитетних міжнародних виданнях. Зокрема, фірма визнана Tier 1 у всіх 12 практиках, що досліджуються The Legal 500 EMEA 2025 в Україні [□18]. Також АО «Астерс» входить до списку провідних юридичних фірм України за версією IFLR1000 2024, зберігаючи лідерство в практиках «Banking & Finance» та «Restructuring & Insolvency». Крім того, фірма регулярно входить до рейтингу Chambers Europe та Chambers Global, що підтверджує її високий професіоналізм та репутацію на міжнародному рівні [□1].

Для того, щоб показати успішність компанії можна навести пару прикладів успішних кейсів з різних сфер діяльності. У 2025 році АО «Астерс» виступила юридичним радником Uklon Group під час придбання 97% акцій компанії Київстар на суму 155,2 млн доларів США. Це стратегічне злиття має велике значення для обох компаній, адже воно сприяє зміцненню позицій Київстар як лідера в цифрових технологіях на українському ринку та дає можливість Uklon розширити свою присутність на міжнародних ринках. Завдяки угоді, Uklon отримує доступ до нових ринків, зокрема в Казахстані, Пакистані та Бангладеш, що відкриває нові можливості для розвитку та масштабування бізнесу. В цьому проекті АО «Астерс» надала комплексну юридичну підтримку, включаючи консультації з питань

корпоративного права, регулювання злиттів і поглинань, а також захисту інтересів на міжнародній арені, що ще раз підтвердило високу кваліфікацію фірми у реалізації складних міжнародних угод.

Команда практики сімейного права АО «Астерс» у 2025 році досягла значного успіху, забезпечивши повернення дитини з Великої Британії до України після тривалого юридичного процесу. Використовуючи механізм Гаазької конвенції 1980 року про цивільні аспекти міжнародного викрадення дітей, юристи фірми довели, що переміщення дитини до Великої Британії було неправомірним. Завдяки професіоналізму АО «Астерс», Лондонський суд підтримав позицію матері, і дитина була повернута в Україну, що стало важливим прецедентом у міжнародному сімейному праві [15].

Фінансові показники компанії також свідчать про достатньо ефективну діяльність та здатність керівництва досягати поставлених цілей. За офіційними даними, у 2024 році загальний дохід АО «Астерс» склав 725 983 тис. гривень, що є суттєвим підтвердженням стабільного розвитку компанії та демонструє позитивну динаміку порівняно з попередніми роками. Порівнюючи з 2023 роком, компанія досягла зростання доходу на 26%, що свідчить про ефективність впроваджених стратегій розвитку, успішну адаптацію до змінних умов ринку та здатність ефективно використовувати наявні ресурси.

Це суттєве збільшення доходу, ймовірно, пояснюється як зростанням кількості замовлень завдяки розширенню клієнтської бази та зміцненню репутації компанії на ринку, так і підвищенням вартості наданих юридичних послуг. Крім того, компанія, очевидно, змогла вдало використати нові можливості ринку, адаптуючи свою комерційну політику до змін економічного середовища, що додатково сприяло зростанню фінансових результатів. Це дозволяє позитивно оцінювати перспективи подальшого розвитку та укріплення конкурентних позицій АО «Астерс» на ринку юридичних послуг.

Проте, зростання витрат, зокрема на оплату праці та соціальні відрахування, мало негативний вплив на загальний прибуток. Компанія витрачає більше коштів на підтримку діяльності та покращення умов для своїх співробітників, що є

нормальним у умовах інфляції та економічних змін. Зокрема, витрати на оплату праці збільшилися на 31%, що може свідчити про намагання компанії зберігати високий рівень професіоналізму серед своїх співробітників.

Незважаючи на зростання витрат, компанія змогла зберегти позитивний фінансовий результат, що є свідченням її здатності ефективно управляти своїми фінансами та адаптуватися до нових умов. Однак, варто зазначити, що значні витрати на адміністративні та операційні потреби могли негативно позначитись на чистому прибутку, який в результаті дещо зменшився, з 18,1 млн. гривень до 17,8 млн.. (Див. Додаток А)

З точки зору активів, компанія зберігає високий рівень ліквідності, зокрема наявність значної суми грошових коштів на рахунках, що дозволяє їй оперативно реагувати на можливі зміни на ринку чи нові можливості для інвестицій. Однак, зменшення вартості деяких нематеріальних активів та основних засобів також вказує на необхідність постійних інвестицій у розвиток компанії, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Діяльність АО «Астерс» демонструє яскравий приклад успішного розвитку юридичної фірми в умовах динамічного ринку, де компанія здобуває лідерські позиції завдяки високому професіоналізму своєї команди та стратегічному підходу до розвитку. Успіхи компанії в міжнародних проектах, зростання клієнтської бази та стабільний фінансовий приріст підтверджують ефективність обраних стратегій. Водночас, значне збільшення витрат на оплату праці та соціальні відрахування свідчить про прагнення фірми підтримувати високий рівень кваліфікації співробітників і адаптуватися до економічних змін. Збереження позитивних фінансових результатів в умовах зростання витрат демонструє здатність компанії ефективно управляти ресурсами та залишатися конкурентоспроможною на ринку юридичних послуг.

2.2. Аналіз взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей АО «Астерс»

У цьому розділі важливо визначити загальні цілі компанії та основні напрямки її діяльності. АО «Астерс» займає важливу позицію на ринку та активно працює над досягненням своїх стратегічних цілей, які тісно пов'язані з фінансовими результатами. Основні ринкові цілі компанії орієнтовані на розширення ринкової частки, покращення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів, що є важливим фактором для підтримання лояльності існуючих споживачів та залучення нових. Ці цілі включають інновації у продуктах та послугах, вдосконалення маркетингових стратегій, а також покращення взаємодії з клієнтами через нові канали продажу та підтримки.

З іншого боку, фінансові цілі спрямовані на досягнення стійких фінансових результатів. Це включає підвищення прибутковості компанії, оптимізацію витрат, а також забезпечення фінансової стабільності та зростання. Задоволення фінансових цілей дозволяє компанії не тільки збільшити свою капіталізацію, але й забезпечити необхідний рівень інвестицій для реалізації ринкових стратегій, підтримки інновацій та розвитку нових бізнес-напрямів, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень інвестицій, необхідних для розвитку ринкових стратегій. Взаємопов'язаність цих цілей дозволяє АО «Астерс» не тільки збільшити свою капіталізацію, а й утримувати конкурентні переваги в умовах динамічних змін на ринку.

Для детальнішого аналізу компанії та її цілей можемо використати метод SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози, що можуть впливати на її діяльність. Він необхідний для формування обґрунтованої та реалістичної стратегії розвитку, оптимізації управлінських рішень і підвищення ефективності бізнесу. Завдяки SWOT-аналізу компанія може краще зрозуміти свою позицію на ринку, визначити конкурентні переваги, виявити напрями, які потребують покращення, а також

підготуватися до зовнішніх викликів та використати потенційні можливості для зростання.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз підприємства АО «Астерс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Стабільна фінансова позиція компанії	- Обмежена гнучкість у фінансовому плануванні
- Ефективне управління фінансовими потоками	- Залежність від окремих ринків або партнерів
- Досвідчена команда управління та експертність у галузі	- Недостатня диверсифікація продуктів чи послуг
- Впроваджена стратегія фінансового контролю та прогнозування	- Можливі затримки з адаптацією до нових ринкових умов
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розвиток нових ринків і напрямків бізнесу	- Зміни в законодавстві або податковій політиці
- Впровадження сучасних технологій у фінансове планування	- Підвищення конкуренції в галузі
- Партнерство з інвесторами чи залучення грантового фінансування	- Економічна нестабільність у країні або на зовнішніх ринках
- Зростання попиту на нові продукти або послуги	- Валютні ризики та коливання на фінансових ринках

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Після проведення SWOT-аналізу, який дозволив визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, доцільно перейти до більш детального аналізу потенційних ризиків, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних цілей АО «Астерс». Для системного підходу

до управління ризиками використаємо матрицю ризиків (див. Табл. 2.2), яка допоможе класифікувати основні загрози за рівнем їх ймовірності та впливу на діяльність компанії. Це дозволить сфокусувати зусилля на найбільш критичних напрямках та розробити ефективні заходи для мінімізації негативних наслідків.

Таблиця 2.2 – Матриця ризиків АО «Астерс»

Вплив \ Ймовірність	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
Високий вплив	Репутаційні ризики	Зміни у законодавстві та податках	Політична нестабільність
Середній вплив	Втрата ключових клієнтів	Технологічні ризики	Економічна нестабільність
Низький вплив	Внутрішні конфлікти, незначні операційні помилки	Конкуренція на юридичному ринку	Зростання витрат

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Найсерйознішими для АО «Астерс» є політична нестабільність і законодавчі зміни, які можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. Також значний вплив має економічна нестабільність. Середні за впливом ризики – технологічні проблеми і втрата ключових клієнтів – потребують уваги, щоб уникнути втрат. Низький рівень впливу і ймовірності мають внутрішні конфлікти та операційні помилки, які слід контролювати для підтримки стабільної роботи.

Розуміння фінансового стану підприємства є необхідним перед аналізом взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей, оскільки саме він дозволяє об'єктивно оцінити реальні можливості компанії для досягнення стратегічних завдань. Фінансові показники, такі як ліквідність, прибутковість, рівень заборгованості та рентабельність, є ключовими для прийняття зважених управлінських рішень щодо інвестицій у маркетинг, розширення ринку чи розвиток нових продуктів. Без урахування фінансового стану існує ризик встановлення нереалістичних або надто амбітних ринкових цілей, які можуть перевищити наявні ресурси і спричинити додаткове навантаження на бюджет підприємства. Тому

аналіз фінансової ситуації є важливим етапом у формуванні взаємопов'язаних і збалансованих ринкових і фінансових стратегій.

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів АО «Астерс»

Назва показника	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (виручка)	327329,00	595200,00	559938,00	484156,00	577597,00
Динаміка доходу (%)	-	81,84%	-5,92%	-13,53%	19,30%
Загальні витрати	285676,00	512206,00	498875,00	546418,00	572938,00
Операційний прибуток	46649,00	84453,00	64878,00	1694,00	29079,00

Джерело: розраховано на основі Додаток А

У динаміці доходів компанії простежується нестабільність: після різкого зростання обсягів виручки спостерігалось поступове зниження, що свідчить про складну ринкову ситуацію або внутрішні виклики в діяльності підприємства. Попри незначне відновлення у кінці періоду, операційний прибуток демонструє зниження ефективності. Особливо критичним був період, коли прибуток суттєво впав, що може свідчити про невдалі управлінські рішення, зростання витрат чи втрату частки ринку. Компанії варто проаналізувати структуру витрат та оптимізувати бізнес-процеси, щоб уникнути таких провалів у майбутньому.

Таблиця 2.4 – Аналіз прибутку

Назва показника	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (виручка)	327329,00	595200,00	559938,00	484156,00	577597,00
Чистий прибуток	38691,00	68357,00	53111,00	611,00	18125,00
Рентабельність продажів (%) (Чистий прибуток/Дохід * 100)	11,82%	11,48%	9,49%	0,13%	3,14%

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатка А

Попри зростання доходів у певні роки, прибутковість компанії поступово зменшувалась, що свідчить про зниження маржі та, можливо, про неефективне управління ресурсами. У найгірший момент компанія фактично втратила прибутковість, отримавши лише символічний дохід після всіх витрат. Це тривожний сигнал, який вимагає перегляду стратегії цін, витратної політики та підходів до управління прибутком. Хоча згодом відбулося часткове покращення, показники ще далекі від оптимальних, тому стратегічна увага до прибутковості має стати пріоритетом.

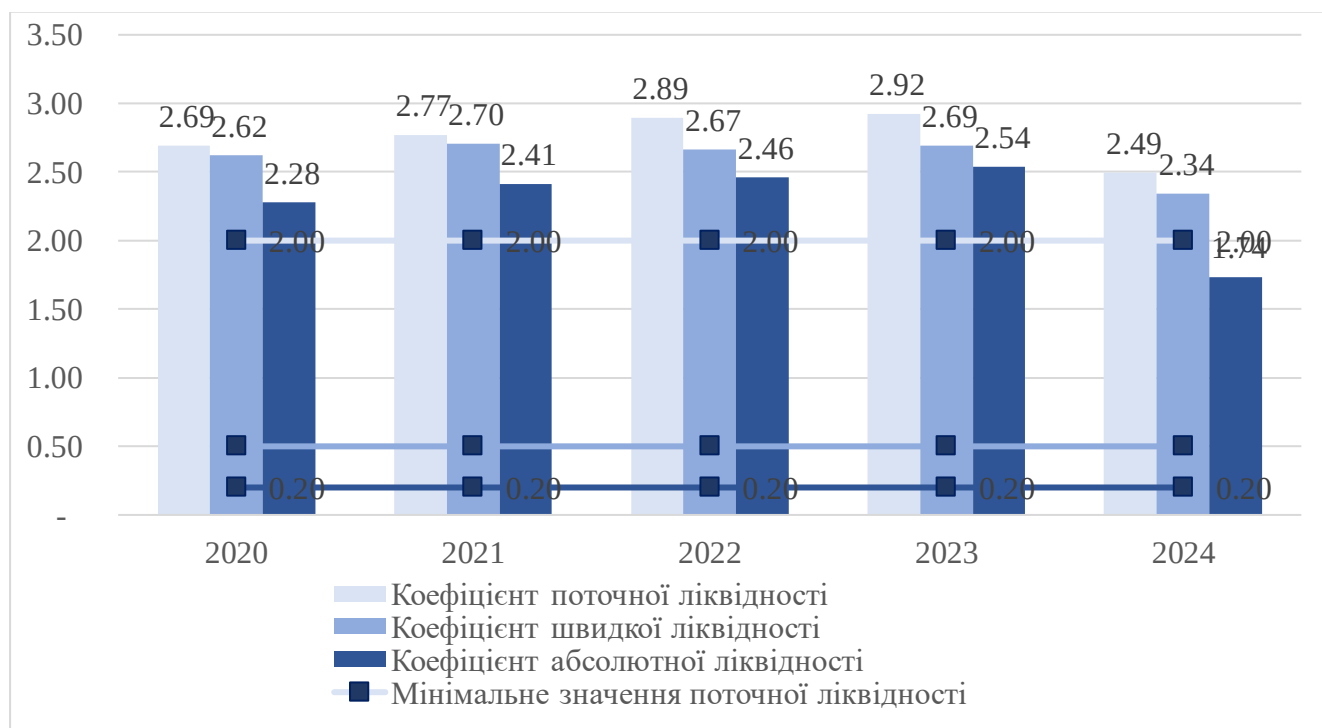


Рисунок 2.1 – Аналіз ліквідності АО «Астерс»

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатка А

Загалом компанія демонструвала високий рівень ліквідності, що свідчить про її здатність своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Однак у останній рік помітна тенденція до зниження ліквідності, що може бути результатом як зростання обсягу боргів, так і зменшення ліквідних активів, зокрема грошових коштів. Якщо ця динаміка продовжиться, існує ризик фінансової нестабільності у короткостроковій перспективі. Компанії слід ретельніше контролювати грошові потоки та підтримувати запас ліквідності на безпечному рівні.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості АО «Астерс»

Назва показника	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал (ВК)	122369,00	170919,00	172613,00	190245,00	208054,00
Активи	189622,00	261809,00	257065,00	286822,00	344617,00
Загальні зобов'язання	67 253,00	90 890,00	84 452,00	96 577,00	136 563,00
Коефіцієнт автономії (ВК / Активи)	0,65	0,65	0,67	0,66	0,60
Коефіцієнт заборгованості (Зобов'язання/ ВК)	0,55	0,53	0,49	0,51	0,66

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатка А

У структурі капіталу компанії переважав власний капітал, що свідчить про високу фінансову незалежність та здатність самостійно фінансувати свою діяльність. Це позитивний сигнал для інвесторів і партнерів. Проте наприкінці аналізованого періоду зросла частка залучених коштів, що зменшило фінансову автономію підприємства. Така тенденція може вказувати на посилення кредитного навантаження, що з часом може стати загрозою для стабільності. Для збереження фінансової стійкості компанії необхідно обмежити ріст заборгованості або забезпечити, щоб залучені кошти ефективно використовувались для розвитку.

Компанія демонструє нестабільні фінансові результати: після періоду зростання виручки спостерігалось зниження прибутковості та ефективності. Попри збереження високої ліквідності, останнім часом вона дещо погіршилася. Фінансова стійкість залишається прийнятною, але зростання боргового навантаження потребує уваги. Загалом, підприємство має потенціал для розвитку, однак потребує оптимізації витрат, посилення контролю за прибутковістю та стабілізації структури фінансування.

Ефективна діяльність сучасного підприємства неможлива без гармонійного поєднання ринкових та фінансових цілей. У випадку АО «Астерс» ці два вектори стратегічного розвитку тісно переплітаються та взаємно впливають один на одного. Ринкові цілі компанії, зокрема розширення частки на юридичному ринку,

укріплення репутації, залучення нових клієнтів та просування бренду, наряду залежать від фінансової спроможності підприємства інвестувати в маркетинг, цифрові інструменти, навчання персоналу та інноваційні рішення.

З іншого боку, фінансові результати АО «Астерс» значною мірою залежать від реалізації ринкової стратегії. Успішна присутність на ринку, впізнаваність бренду та здатність задовольняти потреби клієнтів створюють передумови для стабільного грошового потоку, прибутковості та стійкого фінансового розвитку. Проте, аналіз фінансової звітності компанії за останні роки свідчить про наявність певного дисбалансу: у роки зростання виручки не завжди спостерігалось відповідне зростання прибутковості. Це може свідчити про те, що ринкові ініціативи реалізуються без достатнього фінансового підґрунтя або з низьким рівнем ефективності витрат.

Подібна ситуація вказує на потребу в глибшому стратегічному узгодженні між маркетинговими амбіціями та реальними фінансовими можливостями. Наприклад, агресивне просування на ринку без належної оцінки фінансових наслідків може призвести до збільшення витрат, що не окупаються додатковими доходами. І навпаки, надмірна економія фінансових ресурсів може обмежити конкурентоспроможність компанії, знижуючи її здатність до інновацій та адаптації до ринкових умов.

У цьому контексті доцільно чітко розмежувати та проаналізувати ринкові й фінансові цілі компанії, щоб визначити точки перетину та взаємозалежності між ними. Нижче наведено узагальнену таблицю (Табл. 2.6) можливих цілей, які може ставити перед собою АО «Астерс» у межах своєї стратегії. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти, як кожна ринкова ініціатива має відповідати певному фінансовому орієнтиру, і навпаки – як фінансові завдання повинні підтримувати ринкові прагнення.

Таблиця 2.6 – Порівняння ринкових та фінансових цілей АО «Астерс».

Ринкові цілі	Фінансові цілі
Розширення частки ринку	Зростання доходу (виручки)
Залучення нових клієнтів	Підвищення прибутковості (чистого та операційного)

Продовження таблиці 2.6

Ринкові цілі	Фінансові цілі
Зміцнення позицій на ринку юридичних послуг	Оптимізація витрат та зменшення собівартості
Підвищення впізнаваності бренду	Поліпшення рентабельності продажів
Розширення географії обслуговування	Забезпечення стабільного грошового потоку
Удосконалення якості обслуговування клієнтів	Зменшення фінансових ризиків
Розвиток та підтримка довгострокових відносин з клієнтами	Підвищення фінансової стійкості та ліквідності
Запуск нових послуг або напрямів	Зниження рівня заборгованості
Поліпшення конкурентоспроможності	Формування резервів та створення фінансової «подушки»
Використання нових каналів просування (онлайн, офлайн)	Підвищення ефективності використання капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Ця таблиця демонструє взаємозв'язок між ринковими та фінансовими цілями АО «Астерс», підкреслюючи необхідність їхнього комплексного врахування в процесі стратегічного планування. Збалансоване поєднання цих цілей сприяє забезпеченню як конкурентних переваг на ринку, так і фінансової стабільності компанії. Для успішної реалізації стратегії важливо, щоб ринкові ініціативи не перевищували фінансові можливості підприємства, а фінансові ресурси ефективно підтримували розвиток та інновації. Таким чином, узгодження і взаємодія цих груп цілей є ключовим чинником довгострокового зростання і стабільності АО «Астерс».

Для комплексної оцінки фінансової ефективності діяльності АО «Астерс» важливо не лише аналізувати абсолютні та відносні показники у динаміці, але й порівнювати їх із відповідними метриками інших провідних гравців ринку юридичних послуг. Такий порівняльний аналіз дозволяє виявити, наскільки ефективною є стратегія компанії в умовах конкурентного середовища.

З цієї метою доцільним є залучення для порівняння компанії Baker McKenzie – одного з лідерів глобального юридичного ринку, що має стабільну

присутність в Україні. Заснована у 1949 році, вона відома своєю глобальною присутністю та мультикультурним підходом, маючи офіси у ключових бізнес-центрах по всьому світу. Фірма спеціалізується на транскордонних угодах, корпоративному праві, вирішенні спорів, податковому праві, інтелектуальній власності та інших галузях, обслуговуючи клієнтів з числа провідних світових корпорацій, фінансових інститутів та державних структур. Baker McKenzie вирізняється своєю відданістю інноваціям та клієнтоорієнтованому підходу, поєднуючи глибоке розуміння місцевого законодавства з глобальним баченням[□26].

У 2023 році глобальний дохід Baker McKenzie перевищив 3,3 млрд дол. США, при цьому рентабельність операційної діяльності становила близько 22%, а кількість юристів перевищувала 4500 осіб по всьому світу. Компанія має понад 70 офісів у більш ніж 45 країнах, що забезпечує їй доступ до широкої клієнтської бази та високий рівень диверсифікації доходів[□20]. Згідно з рейтингом NLJ 500, складеним National Law Journal за 2024 рік, міжнародна юридична фірма Baker McKenzie займає 2-ге місце серед найбільших фірм у Сполучених Штатах. Це свідчить про її сильну позицію на американському ринку, де компанія має величезну кількість клієнтів та продовжує утримувати лідерство у багатьох юридичних практиках. Фірма демонструє стабільний розвиток і високий рівень послуг, що робить її однією з найбільш впливових у країні.

На глобальному рівні Baker McKenzie також досягає вражаючих результатів. З валовим доходом 3 394 579 000 доларів США у 2024 році вона посіла 8-ме місце в рейтингу The American Law 200 за 2025 рік, складеному виданням The American Lawyer. Крім того, в опитуванні Global 200 за 2024 рік фірма зайняла 4-те місце серед юридичних компаній за прибутком у світі, що підкреслює її фінансову потужність та міжнародну присутність [□25].

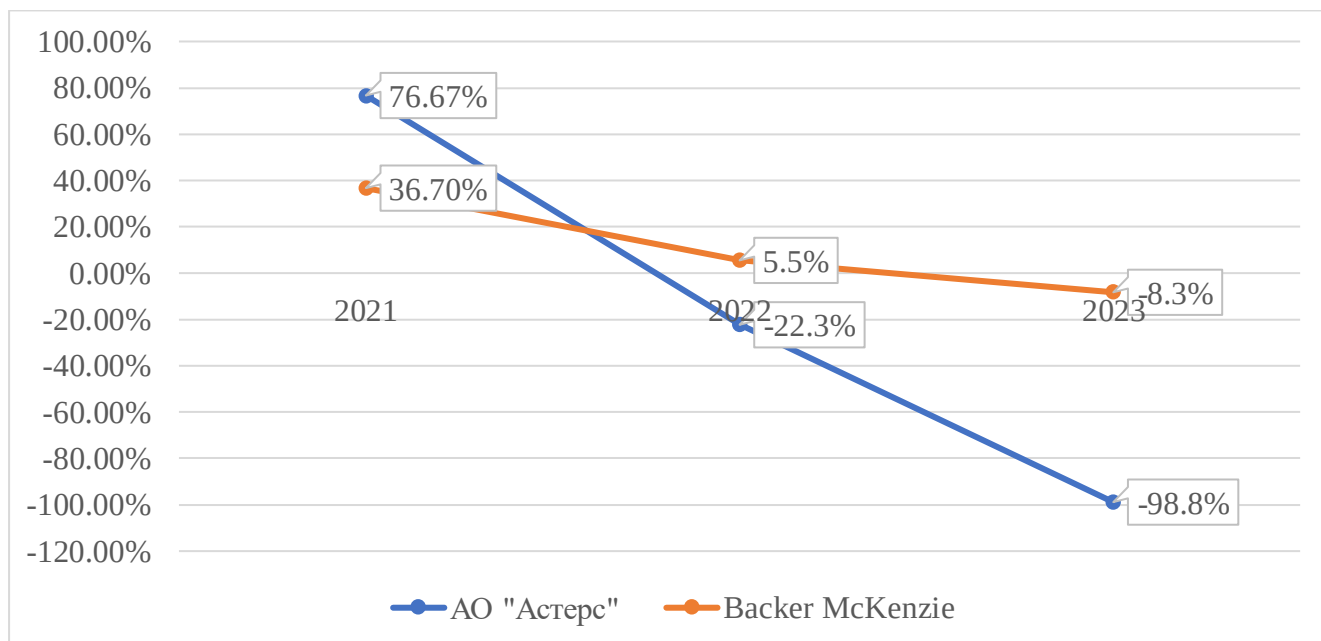


Рисунок 2.2 – Порівняльний графік зміни прибутку АО «Астерс» та Backer McKenzie за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку А та [□21-□25].

У 2021 році АО «Астерс» зафіксувало суттєве зростання фінансових результатів на рівні 76,67%, що, ймовірно, було зумовлено активізацією ринку після пандемії COVID-19, участю в масштабних транзакціях, а також стабільною роботою в умовах високого попиту на юридичний супровід угод та судових спорів. Проте вже у 2022 році, на фоні початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, компанія зіткнулася з різким спадом до -22,3%. Війна спричинила значне зниження економічної активності, масову релокацію бізнесу, призупинення інвестиційних процесів і скорочення юридичних бюджетів клієнтів. У 2023 році ситуація ще більше погіршилася – падіння фінансових показників сягнуло критичних -98,8%, що може свідчити про зупинку значної частини операційної діяльності, втрату ключових клієнтів, скорочення персоналу або призупинення окремих практик.

Для порівняння, компанія Baker McKenzie у 2021 році мала позитивну динаміку – зростання на 36,70%, а в 2022 змогла зберегти навіть незначне, але позитивне зростання на рівні 5,5%. Це може пояснюватися її глобальним форматом, наявністю розгалуженої мережі офісів, клієнтами з різних юрисдикцій і стійкою бізнес-моделлю. У 2023 році компанія зазнала лише помірного зниження

на -8,3%, що свідчить про значно вищу стійкість до зовнішніх шоків. У той час як «Астерс» орієнтується переважно на український ринок, Baker McKenzie, маючи міжнародну підтримку та доступ до ресурсів глобальної мережі, змогла компенсувати локальні втрати.

Загалом, різниця в динаміці фінансових результатів між двома компаніями свідчить не лише про масштаби їх діяльності, а й про рівень стратегічної гнучкості, управлінської стійкості та здатності адаптуватися до кризових обставин. Для «Астерс», яка зіштовхнулася з численними викликами, зокрема, з різким спадом через повномасштабне вторгнення, основними напрямками для подальшого розвитку залишаються реструктуризація та диверсифікація послуг. Важливою є також необхідність виходу на нові ринки, що дозволить знизити залежність від локальних економічних факторів і підвищить стійкість компанії в умовах глобальних змін.

Крім того, в умовах поствоєнної економічної ситуації для «Астерс» ключовим є підвищення антикризової стійкості, зокрема через розвиток нових бізнес-стратегій і практик, що відповідатимуть новим вимогам ринку. Це дасть змогу компанії зберегти та зміцнити свої позиції, а також відновити рівень довіри клієнтів і стабільність доходів, яких було втрачено у попередні роки. Загалом, вирішення цих завдань стане важливою умовою для успішного функціонування компанії в нових економічних реаліях і забезпечення її стійкості до майбутніх кризових впливів.

Після порівняння загальної ефективності діяльності підприємств, важливо не забути виділити і фінансові та ринкові цілі обох компаній. Нижче наведена порівняльна таблиця (див. Табл. 2.7) основних ринкових та фінансових цілей АО «Астерс» та Baker McKenzie, сформована на основі відкритих даних, корпоративної стратегії та галузевих пріоритетів. Вона допоможе показати, як ці дві компанії позиціонують себе стратегічно – з урахуванням масштабу, ресурсів і ринкового охоплення.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз стратегічних фінансових та ринкових цілей АО «Астерс» та Baker McKenzie.

Категорія цілей	АО «Астерс»	Baker McKenzie
Розширення ринку	Збільшення частки на українському ринку та присутності в окремих міжнародних юрисдикціях	Поглиблення глобальної присутності через мережу офісів у 45+ країнах; вхід на нові ринки
Клієнтська база	Розширення співпраці з міжнародними корпораціями та інституціями	Збереження та розширення глобальної клієнтської бази, зокрема транснаціональних компаній
Фінансова рентабельність	Збільшення прибутковості шляхом оптимізації витрат	Підтримка стабільної рентабельності >20%, ефективне управління глобальними витратами
Маркетинг та бренд	Зміцнення позиції як провідної української фірми, підвищення впізнаваності за межами країни	Підтримка глобального бренду як одного з 5 найвідоміших у юридичній галузі
Розвиток персоналу	Професійний розвиток команди, участь у міжнародних тренінгах	Розгалужена система навчання, лідерських програм та глобальної мобільності
Корпоративна стійкість (ESG)	Розширення участі в соціальних та освітніх ініціативах, формування політик ESG	Глобальна ESG-стратегія: сталий розвиток, diversity & inclusion, екологічна відповідальність
Правова експертиза	Посилення практик у банківському, податковому, арбітражному та енергетичному праві	Високоспеціалізовані міжнародні практики в усіх галузях – від ІТ до фармацевтики
Джерела доходу	фокус – український ринок із поступовим розширенням валютної виручки	Високий рівень диверсифікації доходів за країнами, практиками та валютами
Фінансова стабільність	Підтримка високої ліквідності та часткове зниження боргового навантаження	Забезпечення фінансової гнучкості через глобальний доступ до ресурсів і внутрішнє реінвестування

Джерело: розроблено автором на основі даних Таблиці 2.6 та [□25] [□26]

Таблиця демонструє стратегічні пріоритети двох юридичних компаній – АО «Астерс» та Baker McKenzie – з акцентом на їхні ключові напрямки розвитку. Обидві компанії орієнтуються на розширення ринкової присутності та зміцнення клієнтської бази, проте масштаби і підходи відрізняються: «Астерс» фокусується на українському ринку з поступовим міжнародним зростанням, тоді як Baker McKenzie реалізує глобальну експансію через широку мережу офісів.

Фінансова стратегія обох компаній спрямована на оптимізацію витрат і забезпечення стабільної рентабельності, що дозволяє ефективно управляти фінансами та зберігати високі показники прибутковості навіть у складних економічних умовах. Однак масштаб їх діяльності та рівень диверсифікації джерел доходів значно відрізняються, що впливає на підходи до управління ризиками та стратегії зростання кожної з компаній.

Важливо також звернути увагу на підхід до корпоративної стійкості (ESG). На сьогоднішній день Baker McKenzie реалізує комплексну глобальну ESG-стратегію. Тим часом у системі фінансового планування АО «Астерс» простежується явна інтеграція ESG-компонентів та міркувань сталого розвитку на більш локальному рівні. Компанія серйозно ставиться до впливу зміни клімату та спрямовує зусилля на екологічне управління як у повсякденній діяльності, так і в консультаціях для клієнтів. «Астерс» активно підтримує українське мистецтво, освітні та медичні проекти, надає комплексну безкоштовну правову допомогу для позитивного впливу на громаду. Наприклад, компанія організувала благодійний забіг DobroRun разом з благодійним фондом «Таблеточки», що зібрав 3,3 млн грн на допомогу дітям, які борються з раком. Компанія активно розвиває корпоративну культуру сталого розвитку, сприяє різноманітності та інклюзивності, а також підтримує ініціативи з розвитку людського капіталу[□32].

2.3. Оцінка ефективності діючої системи стратегічного фінансового планування АО «Астерс»

Ефективність стратегічного фінансового планування в АО «Астерс» є результатом системного та далекоглядного підходу до управління ресурсами в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Компанія демонструє стійке фінансове зростання та здатність оперативно реагувати на зміни ринку, зберігаючи водночас внутрішню стабільність і стратегічну послідовність. Це свідчить про високу якість стратегічного управління, яке базується на реалістичних прогнозах, глибокому аналізі ризиків та регулярному перегляді ключових показників ефективності. Фінансове планування тісно пов'язане з загальною корпоративною стратегією, що забезпечує інтегрованість усіх рівнів управління, а також прозорість і злагодженість процесів бюджетування, оцінки інвестиційних рішень і фінансового моніторингу.

Компанія демонструє вміння балансувати між поточними витратами та довгостроковими інвестиціями. У 2024 році дохід АО «Астерс» сягнув 725 983 тис. грн, що свідчить про зростання на 26% порівняно з 2023 роком. При цьому витрати на оплату праці збільшилися на 31%, що пояснюється як підвищенням рівня заробітної плати фахівців, так і розширенням штату у зв'язку з активною міжнародною експансією. Незважаючи на зростання витрат, компанія зберегла позитивний фінансовий результат, а чистий прибуток становив 17,8 млн грн. Це підтверджує ефективність контролю за витратами, здатність забезпечити фінансову рентабельність навіть в умовах масштабних інвестицій у розвиток.

Особливу роль у стратегічному фінансовому плануванні відіграє внутрішня структура управління. В компанії сформовано ефективну фінансову службу, яка тісно співпрацює з іншими підрозділами, зокрема – департаментом стратегічного розвитку, юридичними практиками, HR-відділом та відділом ІТ. Такий підхід дозволяє не лише централізовано управляти фінансами, але й адаптувати фінансові плани до специфіки кожного напрямку діяльності. Фінансовий департамент

здійснює щоквартальне оновлення прогнозів, використовує як консервативні, так і оптимістичні сценарії, оцінює вплив макроекономічних факторів (курс валют, зміни в оподаткуванні, геополітичну ситуацію) на доходи та витрати. Такий підхід дає змогу забезпечити достатню гнучкість, адаптивність та готовність до кризових ситуацій.

Фінансовий департамент здійснює щоквартальне оновлення прогнозів, використовуючи як консервативні, так і оптимістичні сценарії, оцінює вплив макроекономічних факторів (курс валют, зміни в оподаткуванні, геополітичну ситуацію) на доходи та витрати. Нижче в Таблиці 2.8 наведено приклади основних сценаріїв розвитку, які використовуються у стратегічному плануванні компанії для більш гнучкого та адаптивного прогнозування фінансових результатів.

Таблиця 2.8 – Приклади сценаріїв розвитку для фінансового планування АО «Астерс»

Сценарій	Основні припущення	Прогнозний вплив на фінансові показники
Базовий	Стабільна економічна ситуація, помірне зростання ринку, відсутність значних криз	Помірне зростання доходів (+5-7%), стабільні витрати, збереження прибутковості на рівні минулого року
Оптимістичний	Прискорене зростання клієнтської бази, збільшення міжнародних контрактів, покращення кон'юнктури ринку	Високе зростання доходів (+10-15%), контрольоване зростання витрат, збільшення чистого прибутку
Песимістичний	Економічна нестабільність, валютні коливання, зростання операційних витрат, можлива втрата ключових клієнтів	Зниження доходів (-5-10%), збільшення витрат, зниження прибутковості або збитки

Джерело: розроблено автором на основі даних Таблиці 2.2

Іншою характерною рисою системи планування в АО «Астерс» є акцент на цифровізацію. Компанія активно впроваджує аналітичні платформи для обробки фінансових даних, автоматизацію бюджетування, інструменти для моніторингу ключових показників ефективності (КРІ). Це дозволяє оперативно приймати

управлінські рішення, оцінювати продуктивність інвестицій та підвищувати точність прогнозів. У поєднанні з внутрішнім аудитом це формує культуру фінансової відповідальності та прозорості.

Інвестиційна політика компанії також демонструє стратегічну виваженість. Основні ресурси спрямовуються на розвиток людського капіталу (зокрема – професійне навчання, сертифікації, обміни з міжнародними офісами), цифрову трансформацію (включно з кібербезпекою, CRM-системами, автоматизацією документообігу) та зміцнення міжнародної присутності. Паралельно ведеться активна робота з розширення клієнтської бази, зокрема за рахунок іноземних партнерів, інвестиційних компаній, міжнародних корпорацій. Це дозволяє знизити залежність від локального ринку та забезпечити додаткову валютну виручку. Саме така диверсифікація доходів зменшує ризики та робить фінансове планування більш стійким.

Компанія також демонструє високий рівень управління ризиками. При стратегічному плануванні враховуються потенційні податкові зміни, коливання валютних курсів, інфляційні очікування, а також вплив воєнного стану. Фінансова модель АО «Астерс» передбачає створення резервних фондів та можливість швидкої реструктуризації витрат у разі зміни зовнішніх обставин. Зокрема, компанія має досвід швидкої переорієнтації команд на міжнародні офіси, перегляду пріоритетів щодо надання послуг та перегрупування витрат.

Окремої уваги заслуговує підхід компанії до оцінки ефективності проєктів. Кожна нова ініціатива проходить через процедуру оцінки очікуваної рентабельності, термінів окупності, стратегічної значущості. Це дозволяє уникати неефективного використання ресурсів та зосереджувати зусилля на найбільш перспективних напрямках. Регулярний аналіз фактичних результатів у порівнянні з плановими показниками забезпечує підвищення точності прогнозування з кожним наступним періодом.

АО «Астерс» також демонструє високу ефективність не лише за фінансовими, а й за нефінансовими показниками. Згідно з дослідженням IFLR1000 2024 року, фірма зберігає позицію Tier 1 у всіх досліджених практиках, включаючи

банківське та фінансове право, що свідчить про стабільну якість послуг, глибоке професійне знання і високу довіру клієнтів до компанії. Висока репутація на ринку також підтверджує правильність стратегії розвитку і здатність компанії відповідати на сучасні виклики у правовій сфері[□18].

У 2024 році «Астерс» була визнана «Юридичною фірмою року в Україні» за версією Lexology Index Awards, що чітко підтверджує високий рівень обслуговування клієнтів та професіоналізм команди. В 2025 році юристи отримали індивідуальні відзнаки за якість клієнтського сервісу, зокрема в галузях захисту бізнесу, будівництва та роботи з приватними клієнтами. Досягнення свідчать не лише про задоволеність клієнтів, а й ефективну взаємодію, що забезпечує довготривалу співпрацю і високу лояльність. Постійний фокус на клієнтоорієнтованості робить «Астерс» надійним партнером для бізнесу різного масштабу[□17].

У сфері енергетики та природних ресурсів «Астерс» володіє значним досвідом, консультує з питань проектного фінансування, державно-приватного партнерства та екологічного регулювання. Напрямок роботи свідчить про високу ефективність реалізованих проектів і здатність швидко адаптуватися до сучасних викликів і змін у законодавстві. Професіоналізм у складних і динамічних сферах дозволяє займати провідні позиції і успішно виконувати масштабні завдання для клієнтів різного рівня. Якість консалтингу у цих галузях підсилює загальний імідж як надійного партнера[□31].

Репутація компанії підтверджується численними міжнародними визнаннями. «Астерс» – єдина українська юридична фірма, включена до списку 100 найкращих незалежних юридичних компаній Європи за версією Legal Business. Офіси в Києві, Брюсселі, Лондоні та Вашингтоні дозволяють ефективно обслуговувати клієнтів на глобальному рівні, підтримуючи складні транскордонні питання. Широка географія присутності відкриває додаткові можливості для міжнародного співробітництва і забезпечує комплексний підхід у роботі з транснаціональними проектами. Такий статус підтверджує впливову роль на міжнародному юридичному ринку [□16].

Система стратегічного фінансового планування в АО «Астерс» характеризується високою структурованістю, гнучкістю та результативністю, тісно інтегрованою із загальною бізнес-стратегією компанії. Використання сучасних аналітичних інструментів, регулярне оновлення фінансових прогнозів за різними сценаріями та професіоналізм фінансової служби забезпечують стійке зростання навіть в умовах нестабільного ринку. Компанія активно інвестує в розвиток людського капіталу, цифровізацію процесів та міжнародну експансію, що підсилює її конкурентоспроможність.

Водночас аналіз фінансових показників вказує на необхідність посилення контролю над витратами, особливо у сфері оплати праці, та більш ефективної оптимізації ресурсів для підвищення рентабельності. Зростання боргового навантаження вимагає уваги для збереження фінансової стійкості. Важливим є подальше впровадження ESG-підходів і розширення використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, для покращення прогнозування та прийняття рішень.

Поглиблення сценарного планування і інтеграція показників сталого розвитку у фінансові моделі дозволять компанії не лише зберегти лідерські позиції на українському ринку, а й закріпитися на міжнародній арені юридичних послуг. Комплексний підхід до управління ризиками, розвиток інноваційних практик та подальша диверсифікація ринкових напрямів стануть ключовими чинниками довгострокового успіху та стабільності АО «Астерс».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

3.1. Концепція стратегічного фінансового планування для юридичних компаній на базі АО «Астерс»

У сучасних умовах високої конкуренції та змінного правового середовища стратегічне фінансове планування відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку юридичних компаній. Розробка ефективної фінансової стратегії передбачає не лише розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів бізнесу, а й передбачення фінансових викликів майбутнього, своєчасну адаптацію до змін у законодавстві та ефективне управління ризиками. На прикладі АО «Астерс» – однієї з провідних юридичних фірм в Україні – можна розглянути ефективну реалізацію фінансової стратегії, яка базується на основі двох ключових концепцій: концепції управління вартістю бізнесу (Value-Based Management) та концепції стратегічного бюджетування (Performance-Based Budgeting), а також буде описано як вони можуть доповнювати одна одну.

Фінансове планування у юридичних компаніях має суттєві відмінності порівняно з виробничими чи торгівельними підприємствами. Основними активами тут є людський капітал, знання, ділова репутація та професійні зв'язки. У такому середовищі особливо важливою є здатність компанії стратегічно управляти фінансами з урахуванням проєктного характеру доходів, складності оцінки витрат та довгострокових взаємин із клієнтами.

Першим буде розглянуто концепція управління вартістю бізнесу. Основним завданням будь-якого фінансового планування у корпоративному секторі є забезпечення зростання ринкової вартості компанії. Для юридичної фірми це означає формування фінансових рішень таким чином, щоб максимізувати

економічну додану вартість (EVA) – різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування (NOPAT) та вартістю використаного капіталу [□41].

Для повного розуміння фінансової ефективності діяльності АО «Астерс» наведено ключові фінансові показники за період 2020–2024 років. До них входять NOPAT, інвестований капітал, ROIC (рентабельність інвестованого капіталу), EVA, а також витрати на персонал – одну з найсуттєвіших статей витрат для юридичних компаній. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та в якій мірі реалізує концепцію управління вартістю.

Таблиця 3.1 – Динаміка ключових фінансових показників АО «Астерс» 2020–2024 рр., тис. грн.

Рік	NOPAT	Інвестований капітал	ROIC	EVA	Витрати на персонал
2020	54761	122369	0,448	42524	209598
2021	100795	170856	0,59	83709	425095
2022	76763	17212	0,446	59551	381018
2023	2777	190245	0,015	-16247	426173
2024	40033	208054	0,192	19227	471134

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатка А

Результати свідчать про значну динаміку фінансових показників компанії в досліджуваній період. Зокрема, EVA та ROIC демонструють коливання, що пов'язано зі змінами в доходах, витратах і структурі капіталу. Особливої уваги заслуговує зростання витрат на персонал, яке перевищує темпи зростання доходів, що ставить завдання оптимізації структури витрат і підвищення продуктивності праці.

Показники підтверджують важливість застосування концепції управління вартістю бізнесу (VBM) у стратегічному фінансовому плануванні АО «Астерс». Використання EVA як ключового критерію прийняття управлінських рішень сприятиме підвищенню фінансової ефективності та довгостроковій стійкості компанії. Зокрема, впровадження запропонованих удосконалень плану дозволить поліпшити ROIC за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів і контролю над

витратами, а також знизити питому вагу витрат на персонал за рахунок оптимізації та автоматизації.

Згідно з дослідженням «Value Based Management Practices – Some Evidence from the Field», концепція управління вартістю ефективно реалізується в компаніях, які орієнтуються на довгострокову результативність та цінність для акціонерів, а не лише на короткостроковий прибуток. Це особливо актуально для юридичних фірм, таких як АО «Астерс», де нематеріальні активи відіграють ключову роль у створенні доданої вартості [36].

У випадку АО «Астерс» застосування даної концепції передбачає наступні етапи:

- Фокус на прибутковості ключових практик через аналіз внутрішніх фінансових показників фірма визначає напрями, які створюють найбільший внесок у загальну вартість. Наприклад, міжнародний арбітраж чи антимонопольне право можуть мати вищу маржинальність, ніж загальне корпоративне консультування.
- Оптимізація використання людського капіталу, оскільки основною статтею витрат є заробітна плата партнерів і співробітників, важливо досягти балансу між витратами на персонал та доходами, які вони генерують. Це забезпечується шляхом оптимізації структури оплати праці відповідно до створеної вартості.
- Впровадження метрик ефективності на основі вартості, де окрім класичних показників (дохід, витрати, EBITDA), вводяться показники, які враховують капітал, необхідний для досягнення цих результатів, наприклад – рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) або EVA.
- Розрахунок DCF (discounted cash flow) для стратегічного планування нових напрямів або інвестицій у розвиток, це може застосовуватись дисконтування очікуваних грошових потоків з метою визначення доцільності проекту.

Таким чином, концепція управління вартістю бізнесу (Value-Based Management) дає АО «Астерс» можливість не лише ефективно контролювати фінансові потоки, а й будувати довгострокову фінансову стратегію, орієнтовану на зростання вартості компанії. На відміну від традиційного підходу, що

зосереджений на короткостроковому прибутку, VBM ставить у центр уваги створення економічної доданої вартості (EVA) як результат ефективного управління доходами, витратами та капіталом.

У сфері юридичних послуг, де ключовими активами є знання, досвід і репутація, така модель дає змогу раціонально розподіляти ресурси та оцінювати довгостроковий ефект від прийнятих рішень. Інтеграція VBM у фінансове управління фірми сприяє ухваленню зважених рішень щодо структури послуг, інвестицій у персонал і технології, формуючи прозорий та стабільний імідж компанії. Впровадження цього підходу є не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим елементом конкурентної стратегії АО «Астерс» на юридичному ринку України.

Іншою фундаментальною складовою стратегічного фінансового планування для юридичної компанії є побудова бюджетів (Performance-Based Budgeting), що напряму пов'язують витрати з досягненням конкретних стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення про розподіл ресурсів, керуючись не лише історичними даними, а й прогнозними показниками ефективності [□29].

У межах стратегічного фінансового планування для юридичної компанії на кшталт АО «Астерс» ключовими елементами стають ті інструменти, які дозволяють забезпечити як контроль витрат, так і стимулювання розвитку високоефективних напрямів. Одним із таких інструментів є планування бюджету по напрямках практики, що передбачає щорічне формування бюджету на основі фінансової результативності окремих практик. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкий розподіл ресурсів: практики, які демонструють стабільне зростання доходів та позитивну динаміку обслуговування клієнтів, отримують пропорційно більші бюджети на маркетинг, розвиток персоналу, діджиталізацію та навчання. Це створює внутрішній стимул для підвищення ефективності, а також сприяє утвердженню принципів внутрішньої відповідальності за фінансові результати.

Другим важливим інструментом стає цільове фінансування інвестицій у людський капітал, що для юридичної фірми є критично важливим з огляду на

високий вплив кваліфікації персоналу на дохідність. У межах цього підходу формуються окремі бюджети на програми підвищення кваліфікації, участь у міжнародних конференціях, професійне менторство, а також короткострокові та довгострокові стажування в іноземних офісах чи партнерських фірмах. Ключова відмінність цього підходу полягає в тому, що такі інвестиції мають чітко визначену мету та вимірювані результати, наприклад, підвищення середньої ставки за годину юридичних послуг на 10% протягом року або збільшення частки залучення нових клієнтів через персональну експертизу фахівців.

Для посилення ефективності прийняття бюджетних рішень важливо впровадити систему KPI (ключових показників ефективності), які дозволяють оцінити результативність кожного напрямку діяльності. У цьому контексті доцільно використовувати такі показники, як дохід на одного юриста, середній термін реалізації проєктів, коефіцієнт утримання клієнтів, показники маржинальності практик, а також індекс конверсії з первинного звернення до підписаного контракту. Ці метрики дають змогу пов'язати фінансову та операційну ефективність, а також – здійснювати об'єктивний розподіл ресурсів на основі аналітичної оцінки.

Для зручності контролю та аналізу KPI доцільно розробити таблицю (див. Табл. 3.2) з ключовими показниками, що містять назву метрики, формулу розрахунку, цільове значення та періодичність перевірки. Нижче наведено приклад такої таблиці, адаптованої під діяльність АО «Астерс» з урахуванням даних про фінансові показники та організаційні особливості.

Таблиця 3.2 – Ключові показники KPI для юридичної компанії

KPI	Формула	Цільове значення	Періодичність моніторингу
Дохід на одного юриста	Загальний дохід / Кількість юристів	$\geq 1,5$ млн грн на квартал	Щоквартально
Маржинальність практик	$(\text{Дохід} - \text{Прямі витрати}) / \text{Дохід} * 100\%$	$\geq 35\%$	Щоквартально

Продовження таблиці 3.2

КРІ	Формула	Цільове значення	Періодичність моніторингу
Витрати на оплату праці (%)	Витрати на зарплату / Загальні витрати * 100%	$\leq 40\%$	Щомісяця
Рівень ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	≥ 1	Щомісяця
Середній термін реалізації проектів	Загальна тривалість проектів / кількість проектів	≤ 60 днів	Щоквартально
Коефіцієнт утримання клієнтів	(Кількість клієнтів на початок періоду – Втрати клієнтів) / Кількість клієнтів на початок періоду * 100%	$\geq 90\%$	Щоквартально
Рівень автоматизації процесів	% процесів, що автоматизовані	$\geq 70\%$	Щоквартально
Показник продуктивності персоналу	Відсоток виконаних завдань / Планові завдання	$\geq 95\%$	Щомісячно

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Запровадження цієї системи КРІ дозволяє комплексно вимірювати результативність ключових бізнес-процесів і фінансових показників, що дає змогу виявляти зони для підвищення ефективності. Аналіз доходу на одного юриста у поєднанні з маржинальністю практик виявляє пріоритетні напрями для інвестицій. Водночас контроль трудових витрат сприяє збалансованому управлінню ресурсами. Включення нефінансових показників забезпечує комплексний підхід до оцінки якості та стабільності операцій. Така структура КРІ створює основу для системного контролю та адаптивного управління в умовах нестабільного ринку.

Загалом, концепцію управління вартістю бізнесу (Value-Based Management, VBM) та концепцію стратегічного бюджетування (Performance-Based Budgeting, PBB) можна не лише поєднати – вони ідеально доповнюють одна одну в межах

єдиної стратегії фінансового планування для юридичної компанії, такої як АО «Астерс». VBM фокусується на відповіді на питання «що створює цінність?», спрямовуючи увагу на довгострокове зростання вартості компанії через ефективне управління капіталом і операційну прибутковість. Натомість RBV відповідає на питання «як досягти цілей у межах бюджету?», пов'язуючи кожну витрату з конкретними результатами та оцінюючи ефективність рішень на операційному рівні.

Об'єднання цих підходів створює багаторівневу модель фінансового управління, у якій VBM задає стратегічні цілі, наприклад, підвищення економічної доданої вартості (EVA), а RBV формує оперативні бюджети та ключові показники ефективності (KPI), що ведуть до досягнення цих цілей – зокрема бюджети на розвиток команди, IT-інфраструктуру та просування найбільш прибуткових практик.

Основними рисами об'єднаної концепції стратегічного вартісно-орієнтованого бюджетування є планування фінансів не на основі простих обсягів доходів, а з урахуванням вартості (наприклад, EVA, ROIC), обґрунтування бюджетів підрозділів і інвестиційних рішень внеском у довгострокову вартість компанії, а також узгодження KPI всіх рівнів із стратегічними вартісними орієнтирами. Крім того, передбачено регулярний контроль за ефективністю витрат не тільки за фактом, а й з урахуванням їх стратегічної віддачі.

Для АО «Астерс» це означає, що стратегічна мета, наприклад, збільшення вартості фірми на 20 % за три роки через зростання прибутковості ключових практик і оптимізацію витрат, реалізується через конкретні бюджетні рішення. Зокрема, це може бути підвищення бюджету на маркетинг антимонопольної практики на 30 %, оскільки вона має найвищу рентабельність капіталу, впровадження системи автоматизації документообігу для скорочення рутинних витрат на 25 % і запровадження KPI для юристів – наприклад, щоквартальний дохід на одного фахівця не менше 1,5 млн грн при мінімальній маржинальності 35 %.

Таким чином, поєднання концепцій VBM та RBV у єдину модель вартісно-орієнтованого стратегічного бюджетування дозволяє АО «Астерс»

трансформувати фінансову стратегію так, щоб кожна витрата, рішення і підрозділ стали частиною системи створення довгострокової цінності. Це не лише забезпечує стабільність, а й підвищує фінансову гнучкість і конкурентні переваги компанії в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Оптимізація процесу стратегічного фінансового планування юридичних компаній

Стратегічне фінансове планування в юридичних компаніях потребує специфічного підходу, оскільки їхня діяльність базується не на матеріальних активах, а на людському капіталі, репутації, довірі клієнтів та професійній експертизі. Водночас, в умовах високої конкуренції, цифровізації та змін у правовому регулюванні, традиційні фінансові методики втрачають ефективність. Оптимізація процесу фінансового планування повинна враховувати як внутрішні особливості юридичної фірми, так і зовнішнє середовище.

У сфері юридичних послуг стратегічне фінансове планування стикається з рядом системних проблем, що знижують його ефективність. Найпоширенішою є розрив між довгостроковими стратегічними пріоритетами фірми та поточними фінансовими показниками. Наприклад, юридичні компанії можуть декларувати розвиток нових практик або експансію на міжнародні ринки, але при цьому не коригують фінансову модель під нові цілі. Також поширеною є практика статичного річного бюджетування, яке швидко втрачає актуальність у динамічному ринку та не враховує змін у попиті, законодавстві чи поведінці клієнтів.

Ще одна слабка ланка – обмежене використання цифрових технологій: багато компаній покладаються на ручні процеси, таблиці Excel і не мають автоматизованої аналітики в реальному часі. Це уповільнює прийняття рішень і ускладнює стратегічне управління. Окремої уваги потребує орієнтація на

погодинне ціноутворення, що не завжди відповідає цінності, яку компанія створює для клієнта, та призводить до втрати потенційної маржі. І, нарешті, людський капітал – ключовий актив юридичної фірми – зазвичай не враховується у фінансовому плануванні як інвестиційний ресурс, що створює ризики зниження якості послуг і втрати спеціалістів.

У юридичних компаніях часто спостерігається фрагментованість між стратегічним баченням керівництва та фактичними фінансовими процесами. Зокрема, бюджетування здійснюється без урахування динаміки зовнішнього середовища або потреб окремих практик. Статичність підходів до планування обмежує адаптивність до нових запитів клієнтів чи змін у правовому регулюванні. Крім того, у багатьох фірмах недостатньо розвинена цифрова інфраструктура, що унеможливорює оперативне відстеження фінансових показників та ефективну аналітику. Усе це ускладнює прийняття стратегічно виважених рішень. Водночас, людський капітал – ключовий актив юридичних компаній – часто ігнорується у процесі фінансового планування, що призводить до проблем із мотивацією, плинністю кадрів та зниженням якості послуг.

Оптимізація процесу фінансового планування має ґрунтуватися на впровадженні сучасних інструментів та методів. Основні напрямки покращення представлені в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями оптимізації фінансового планування юридичних компаній

№	Напрямок оптимізації	Очікуваний результат
1	Інтеграція фінансового та стратегічного планування	Узгодження KPI з бізнес-цілями
2	Впровадження адаптивного бюджетування	Гнучке реагування на зміни ринку
3	Цифровізація процесів планування	Прогнозна аналітика, автоматизовані звіти
4	Перехід до value-based pricing	Зростання маржі та задоволеності клієнтів
5	Інвестування в людський капітал	Зниження витрат на підбір кадрів, підвищення якості послуг

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Оптимізація має починатися з гармонізації фінансових та стратегічних цілей компанії. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли ресурси спрямовуються на операційну підтримку, що не відповідає довгостроковому розвитку. Інструментом може слугувати Balanced Scorecard або аналогічні моделі KPI. Наступним кроком є впровадження гнучкого бюджетування, яке дозволяє коригувати фінансові плани щокварталу або в разі суттєвих змін на ринку. У свою чергу, цифрові платформи бізнес-аналітики (BI) забезпечують ефективну обробку даних, моніторинг відхилень та побудову прогнозів. Перехід до ціноутворення, орієнтованого на цінність (а не на витрати часу), дозволяє покращити фінансову модель. І, нарешті, врахування людського капіталу як джерела стратегічної переваги дозволяє підвищити ефективність і якість надання послуг. Далі в Таблиці 3.4 розглянемо порівняння двох видів фінансового планування.

Таблиця 3.4 – Порівняння традиційного та оптимізованого фінансового планування

Критерій	Традиційний підхід	Оптимізований підхід
Бюджетування	Статичне, річне	Адаптивне, поквартальне (rolling forecasts)
Ціноутворення	Погодинна ставка	Value-based pricing
Інструменти планування	Excel, ручне складання	BI-системи, ERP, CRM з інтеграцією фінансів
Фінансова аналітика	Післяфактум, ручна	Прогнозна, автоматизована
Людський капітал	Розглядається як витрата	Розглядається як інвестиція

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Як видно з порівняння, оптимізований підхід дозволяє не лише підвищити ефективність планування, але й краще пов'язати його з реальними драйверами вартості юридичного бізнесу. Перехід до сучасних цифрових рішень, адаптивного бюджетування та стратегічного підходу до персоналу є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності юридичних компаній на складному та мінливому ринку.

Прикладом ефективного впровадження адаптивного фінансового планування є юридична фірма Deloitte Legal, яка успішно інтегрувала інноваційні

підходи до фінансового управління в кількох європейських офісах. Вона запровадила модель, що базується на поєднанні rolling forecasts (перебіжних прогнозів), інтегрованої бізнес-аналітики (BI) та інноваційної моделі ціноутворення, орієнтованої на цінність послуг (value-based pricing). Такий підхід є альтернативою традиційним методам планування, що зазвичай передбачають щорічне складання фіксованого бюджету. Замість цього команда фінансистів та партнерів компанії щоквартально переглядає прогнози щодо виручки та витрат, враховуючи зміни в ринкових тенденціях, коливання запитів клієнтів і кадрові аспекти. Така динаміка дозволяє фірмі оперативно коригувати стратегії фінансування та управління ресурсами, що в свою чергу значно підвищує ефективність її роботи.

Це сприяло значному поліпшенню фінансових результатів компанії, зокрема, підвищенню рентабельності ключових практик, зменшенню незапланованих витрат і скороченню часу на підготовку управлінських звітів на 35%. Впровадження моделі ціноутворення, орієнтованої на цінність послуг, дозволило компанії успішно конкурувати на ринку складних юридичних проєктів, а також створити більш передбачувану та стабільну модель прибутковості. Це також допомогло зменшити фінансові ризики, що часто виникають через нестабільність ринку чи змінні умови попиту [40] [19].

Водночас, звіт «2023 Legal Department Operations Index» від Thomson Reuters Institute та Legal Value Network [39] підкреслює, що юридичні компанії стикаються із специфічними викликами, пов'язаними з циклічністю проєктів, інтенсивною конкуренцією та високою залежністю від людського капіталу. Тому результатно-орієнтовані моделі ціноутворення, які переходять від традиційних погодинних ставок до моделей, заснованих на цінності послуг і досягненні конкретних результатів для клієнтів, є ключовими для забезпечення фінансової стабільності та прозорості. Ці тенденції вимагають від фінансових підрозділів більш складних і адаптивних моделей планування, що враховують якісні фактори й ризики.

3.3. Оцінка очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній

Оцінка очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній є основним етапом у формуванні довгострокової конкурентоспроможності фірми. Сучасне середовище функціонування юридичного бізнесу характеризується високою мінливістю, зростанням конкуренції, динамічними змінами у законодавстві та зростаючими вимогами клієнтів до якості обслуговування. У зв'язку з цим, необхідність інтеграції стратегічного бачення із фінансовим плануванням набуває особливої ваги.

Таблиця 3.5 демонструє основні напрями основних напрямків змін та очікувані фінансово-економічні ефекти відповідно до Табл. 3.1:

Таблиця 3.5 – Напрями оптимізації і їх очікувані ефекти для юридичних фірм

Напрямок оптимізації	Очікуваний фінансово-економічний ефект
Інтеграція фінансового та стратегічного планування	Підвищення узгодженості витрат і інвестицій зі стратегічними цілями, що знижує витрати на неефективні проєкти та підвищує дохідність (очікуване зростання EVA до 15-20% за 3 роки, зважаючи на позитивну динаміку до військового стану та поступове відновлення прибутку).
Впровадження адаптивного бюджетування	Зменшення ризику непрогнозованих втрат, покращення гнучкості реагування на зміни ринку (скорочення втрат від затримок або надлишкових витрат на 10-15% (оптимальний варіант)).
Цифровізація процесів планування	Скорочення часу підготовки та аналізу планів, підвищення якості даних для прийняття рішень, зниження людських помилок, що підвищує ефективність управління.

Продовження таблиці 3.5

Напрямок оптимізації	Очікуваний фінансово-економічний ефект
Перехід до value-based pricing	Зростання маржинальності послуг за рахунок точнішого відображення цінності, збільшення доходів на 10-20% без значного збільшення обсягів роботи (також враховуючи інфляційні зміни).
Інвестування в людський капітал	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці (на 15-25%, що підтверджується аналізом витрат на персонал у АО «Астерс», які зросли швидше за доходи), збільшення середньої ставки на годину, підвищення якості послуг, що веде до збільшення клієнтської бази.

Джерело: розроблено автором на основі даних Таблиці 3.1 та Таблиці 3.3

Після впровадження наведених напрямів удосконалення стратегічного фінансового планування юридичні компанії отримують змогу формувати більш цілісну та гнучку систему управління, що дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й проактивно формувати майбутній розвиток. Варто детальніше зупинитися на потенціалі кожного з напрямів.

Інтеграція фінансового та стратегічного планування дає змогу узгоджувати довгострокові цілі з поточними ресурсними можливостями, а також забезпечує логічну послідовність між стратегічними ініціативами та бюджетними процесами. У межах такої інтеграції управлінці отримують змогу точніше оцінювати очікувану рентабельність проєктів, пріоритезувати ініціативи, які мають найбільший вплив на економічну додану вартість (EVA), і водночас уникати розпорошення ресурсів на другорядні або невиправдано ризиковані напрями діяльності.

Запровадження адаптивного бюджетування дозволяє зробити фінансове планування не статичним, а динамічним інструментом управління. У сучасних умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури, нестабільності регуляторного середовища та високої конкуренції, здатність оперативно коригувати бюджетні припущення, сценарії розвитку та фінансові показники є вирішальною. Це підвищує точність планування, дозволяє уникати перевитрат, вчасно перенаправляти ресурси та знижувати ймовірність виникнення касових розривів.

Цифровізація процесів планування, зокрема за допомогою спеціалізованих програмних платформ, аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів прогнозування, забезпечує істотне підвищення продуктивності внутрішніх операцій. Вона знижує ручну працю, мінімізує суб'єктивізм у прийнятті рішень та створює підґрунтя для формування єдиного інформаційного простору компанії. Завдяки автоматизації можна проводити багатовимірний аналіз варіантів розвитку, моделювати ризики, порівнювати сценарії та забезпечувати більшу прозорість у розподілі ресурсів.

Дуже вашою напрям – впровадження value-based pricing. Для юридичних фірм, які надають складні, висококваліфіковані послуги, модель ціноутворення, що враховує цінність для клієнта, дозволяє перейти від «часової» логіки розрахунку вартості до «результативної». Це не тільки дає змогу підвищити вартість послуг без збільшення затрат, а й створює імідж експертної, орієнтованої на результат компанії. Зростання маржинальності у поєднанні з вищим рівнем задоволеності клієнтів створює основу для довготривалого партнерства.

І, звичайно, інвестування в людський капітал – невід'ємна складова системного розвитку юридичних компаній. Оскільки персонал є основним джерелом доданої вартості, підвищення його кваліфікації, розвиток soft skills, формування внутрішніх лідерів та створення комфортного мікроклімату безпосередньо впливає на якість послуг, задоволеність клієнтів і, відповідно, на фінансові результати. Утримання кваліфікованих фахівців, мінімізація плинності кадрів і нарощення експертного потенціалу дають змогу юридичній фірмі зміцнювати ринкові позиції та розширювати клієнтську базу.

Модель стратегічного фінансового планування, розроблена на основі досвіду АО «Астерс», демонструє комплексний підхід, що охоплює різні аспекти управління фінансами, людськими ресурсами та бюджетуванням. Водночас ця модель містить низку складних механізмів, які потребують значних ресурсів і відповідної експертизи для ефективного впровадження. У контексті малих і середніх юридичних компаній виникає питання про оптимальний рівень деталізації та автоматизації, який був би достатнім для підтримки стабільного розвитку, але

при цьому не ускладнював операційні процеси. Крім того, різниця у масштабах діяльності та кадровому потенціалі створює додаткові виклики щодо інтеграції таких підходів, зокрема у контексті адаптації KPI та системи ціноутворення. Баланс між формалізацією стратегічного планування і гнучкістю реагування на зовнішні зміни залишається однією з ключових проблем при перенесенні моделі на інші типи юридичних фірм.

Адаптивність запропонованої моделі до юридичних компаній із різним обсягом доходів і кадровим потенціалом передбачає гнучкий підхід до впровадження ключових компонентів. Наприклад, малі фірми можуть застосовувати базові принципи управління вартістю, зосереджуючись на максимізації прибутковості найважливіших практик, але при цьому впроваджувати спрощені бюджетні механізми, що не потребують значних ресурсів на аналітику. Регіональні компанії, які часто працюють із обмеженим портфелем клієнтів, можуть більш ефективно використовувати KPI, орієнтовані на локальні ринкові умови, а також впроваджувати цифрові інструменти, які допомагають відстежувати фінансові показники у реальному часі без значних витрат на IT-інфраструктуру.

Особливу увагу слід приділити кадровому аспекту, оскільки людський капітал є ключовим активом у будь-якій юридичній фірмі. Впровадження інвестицій у розвиток персоналу, навчальні програми та мотиваційні механізми має враховувати масштаби і можливості компанії. У великих компаніях це можуть бути масштабні програми підвищення кваліфікації, участь у міжнародних конференціях, у малих – більш цільові заходи, що сприяють зміцненню компетенцій та утриманню ключових фахівців. Важливо, щоб модель передбачала гнучкість у плануванні людських ресурсів і була здатна підлаштовуватися під кадрові реалії, що відрізняються за розміром та спеціалізацією.

Крім того, масштабність і тип юридичної компанії впливають на здатність до цифровізації та автоматизації процесів фінансового планування. У великих компаніях можливе впровадження комплексних BI-систем, що забезпечують прогнозу аналітику і оперативний моніторинг, тоді як у малих фірмах оптимальним варіантом можуть стати легкі цифрові рішення, що мінімізують

витрати на IT-підтримку. Цей аспект також визначає швидкість і точність адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.

Як бачимо, перенесення моделі, апробованої на прикладі АО «Астерс», до інших типів юридичних компаній потребує індивідуального підходу з урахуванням їхніх ресурсних та організаційних особливостей, що визначає як структуру фінансового планування, так і акценти у розвитку людського капіталу і технологічній підтримці.

Таким чином, впровадження зазначених заходів дозволяє досягти не лише кількісних, але й якісних змін у фінансово-економічному управлінні юридичних компаній. Сформована на цій основі модель стратегічного фінансового планування є не просто інструментом розрахунку бюджету, а потужною платформою для реалізації стратегії зростання, забезпечення гнучкості та підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів. У підсумку, це створює умови для сталого розвитку та підвищення довгострокової вартості юридичної компанії.

У процесі удосконалення системи стратегічного фінансового планування юридичних компаній, зокрема на прикладі АО «Астерс», було доведено ефективність інтеграції концепцій управління вартістю бізнесу (VBM) та стратегічного бюджетування (PBB). Такий підхід дозволяє не лише систематизувати витрати, а й пов'язати їх із довгостроковим зростанням компанії, орієнтуючи фінансові рішення на створення економічної доданої вартості. Завдяки фокусу на ефективному використанні людського капіталу, оптимізації фінансових потоків та впровадженню ключових метрик результативності, компанія здатна формувати гнучку, прозору та вартісно-орієнтовану модель управління.

Разом з тим, дослідження виявило системні недоліки традиційного фінансового планування, зокрема статичність бюджетів, низьку цифровізацію процесів, а також відсутність стратегічної інтеграції між баченням керівництва та реальними фінансовими механізмами. Для юридичних компаній, що функціонують в умовах постійних змін ринку та нормативної бази, такі слабкі місця знижують адаптивність і конкурентоспроможність. Залишаючи поза увагою роль людського

капіталу як ключового активу, фірми ризикують втратити не лише ефективність, а й клієнтську довіру та якість послуг.

Отже, вдосконалення стратегічного фінансового планування в юридичній сфері має базуватися на гармонізації стратегічних і фінансових цілей, переході до адаптивного бюджетування, цифровізації процесів і цілеспрямованих інвестиціях у персонал. Упровадження об'єднаної моделі VBM та PVB надає змогу юридичним компаніям не просто контролювати витрати, а перетворити фінансову систему на стратегічний інструмент розвитку. Такий підхід дозволяє сформулювати довгострокову цінність, забезпечити стабільність та підвищити ефективність функціонування юридичного бізнесу в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження розкрито теоретичну сутність стратегічного фінансового планування, проаналізовано методологічні підходи до його реалізації в умовах нестабільного економічного середовища, охарактеризовано ключові особливості планування у юридичному секторі, проведено практичну оцінку фінансового планування в реальній компанії та запропоновано концептуальну модель його удосконалення. Нижче наведено основні висновки, які отримано за результатами етапів дослідження.

1. Стратегічне фінансове планування є не лише технічним інструментом прогнозування, а інтеграційним процесом, що поєднує цілі, ресурси та адаптацію до змін середовища. Виявлено відмінності між поняттями «фінансове планування», «фінансова стратегія» та «стратегічне фінансове планування». Особлива увага має приділятися ролі стратегічного фінансового планування для підприємств, чия цінність формується переважно нематеріальними активами, такими як знання, досвід, персонал і репутація.

2. Ключовим питанням в теоретичній площині є систематизація та класифікація основних підходів до стратегічного фінансового планування, що використовуються в сучасній корпоративній практиці. Особлива увага має приділятися відмінностям між класичними та інноваційними підходами, їх методологічному наповненню та галузевій релевантності. Встановлено, що традиційні методи, такі як балансовий, нормативно-розрахунковий, коефіцієнтний та розрахунково-аналітичний, зберігають актуальність на етапах підготовки бюджетів та прогнозів, однак не забезпечують належного рівня адаптивності до динамічного зовнішнього середовища.

3. Наявні специфічні риси стратегічного фінансового планування в юридичних компаніях: проектна основа діяльності, висока залежність від людського капіталу, сезонність попиту, вплив регуляторних змін та інфляційних

ризиків. Така специфіка потребує високої адаптивності фінансового планування, розробки сценаріїв і впровадження цифрових аналітичних платформ.

4. Аналіз діяльності АО «ЮФ „АСТЕРС“» показав, що компанія має чітко структуровану ієрархію управління, високий рівень кадрової компетенції, розгалужену міжнародну клієнтську базу та стабільну динаміку доходів. Визначено, що організаційна модель компанії є сприятливою для впровадження стратегічного планування, орієнтованого на результат і гнучкість.

5. Аналіз взаємопов'язаності ринкових і фінансових цілей АО «ЮФ „АСТЕРС“» виявив високий ступінь синергії між ринковими завданнями (розширення клієнтської бази, посилення міжнародної присутності) та фінансовими пріоритетами (підвищення ліквідності, рентабельності, зниження касових розривів). Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові чинники впливу на ефективність фінансового управління.

6. Оцінка ефективності діючої системи стратегічного фінансового планування АО «ЮФ „АСТЕРС“» показала, що діюча система фінансового планування має певний рівень формалізації та стратегічного бачення, однак потребує посилення в частині цифрової аналітики, автоматизації, оновлення ключових показників ефективності та адаптивності до зовнішніх викликів. Виявлені проблеми стали основою для розробки удосконалених рішень у наступному розділі.

7. Результати теоретичного та аналітичного блоку дослідження дозволити розвинути концепцію стратегічного фінансового планування для юридичних компаній на базі АО «ЮФ „АСТЕРС“». Дана концепція враховує як проектну структуру бізнесу, так і зовнішню динаміку ринку. Запропоновано поєднання OKR, FP&A, стратегічних карт і індикативного планування з опорою на BSC та KPI-систему, що забезпечує орієнтацію на результат і адаптивне прийняття рішень.

8. Оптимізація процесу стратегічного фінансового планування юридичних компаній, що уможливлена результатами SWOT-аналізу й оцінки поточної системи, має сфокусуватися на таких зонах: впровадження автоматизованих цифрових інструментів, підвищення рівня прозорості аналітики,

регулярне оновлення стратегічних сценаріїв. Результатом оптимізації має стати зменшення фінансових ризиків і підвищення точності прогнозування.

9. Оцінка очікуваного фінансово-економічного ефекту від удосконалення системи стратегічного фінансового планування показала, що вдосконалена модель дасть змогу підвищити швидкість ухвалення рішень, поліпшити точність прогнозів, зменшити залежність від сезонних коливань і зміцнити загальну конкурентоспроможність компанії в умовах турбулентного середовища. У фінансовому аспекті це означає потенційне підвищення рентабельності операційної діяльності, скорочення адміністративних витрат завдяки автоматизації аналітики, зростання оборотності активів та поліпшення структури капіталу. Водночас позитивний ефект очікується і на нематеріальному рівні: зростання довіри клієнтів через посилення фінансової стабільності компанії, зміцнення репутації на ринку, підвищення інвестиційної привабливості для зовнішніх партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 23–27.
2. Лазаренко Д., Сіренко С. Основні аспекти концепції стратегічного фінансового планування на підприємстві. *Економічний дискурс*. 2016. № 2. С. 64–71.
3. Нагорний Є. О., Жмуд А. П. Напрями вдосконалення фінансового планування на підприємстві. . *Матеріали конференції: Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів*. 2024. С. 66–68.
4. Про фірму: Астерс. *Asters*. URL: https://www.asterslaw.com/ua/about_us/ (дата звернення: 02.05.2025).
5. Пятниченко Є., Свистун Л. Стратегічне фінансове планування в системі завдань розвитку компанії. *Молодий вчений*. 2018. Т. 5, № 57. С. 316–323.
6. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62.
7. Соколова М. С., Ногіна С. М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Т. 5, № 4. С. 141–143.
8. Телишевська Л., Андрущенко Н., Сергєєв С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 2. С. 71–78.
9. Фінансова звітність за 2020 рік - АО «ЮФ «Астерс». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/37270543/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 01.05.2025).

10. Фінансова звітність за 2021 рік - АО «ЮФ «Астерс». *Clarity Project*.
URL: https://clarity-project.info/edr/37270543/yearly-finances?current_year=2021
(дата звернення: 01.05.2025).
11. Фінансова звітність за 2022 рік - АО «ЮФ «Астерс». *Clarity Project*.
URL: https://clarity-project.info/edr/37270543/yearly-finances?current_year=2022
(дата звернення: 01.05.2025).
12. Фінансова звітність за 2023 рік - АО «ЮФ «Астерс». *Clarity Project*.
URL: https://clarity-project.info/edr/37270543/yearly-finances?current_year=2023
(дата звернення: 01.05.2025).
13. Фінансова звітність за 2024 рік - АО «ЮФ «Астерс». *Clarity Project*.
URL: https://clarity-project.info/edr/37270543/yearly-finances?current_year=2024
(дата звернення: 01.05.2025).
14. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 530–534.
15. Asters ensures return to Ukraine of the child kept by one parent abroad. *Асоціація правників України*. URL: <https://uba.ua/eng/news/asters-zabezpechila-povernennja-v-ukrainu-ditini-jaku-utrimuvav-odin-z-batkiv-za-kordonom> (дата звернення: 12.05.2025).
16. Asters is the only Ukrainian law firm in the Europes top 100 Independent Law Firm rating by Legal Business - News - News - Legalink - A Global Network of Leading Independent Law Firm. *Legalink*. URL: <https://www.legalink.net/en/news/asters-is-the-only-ukrainian-law-firm-in-the-europes-top-100-independent-law-firm-rating-by-legal/1222/> (дата звернення: 30.05.2025).
17. Asters lawyers are recognised for their excellent client care by Lexology Index Client Choice 2025. *Asters*. URL: https://www.asterslaw.com/press_center/news/asters_lawyers_are_recognised_for_their_excellent_client_care_by_lexology_index_client_choice_2025/ (дата звернення: 30.05.2025)
18. Asters proves its leadership in the Ukrainian legal market according to IFLR1000 2024. URL:

https://www.asterslaw.com/press_center/news/asters_proves_its_leadership_in_the_ukrainian_legal_market_according_to_iflr1000_2024 (дата звернення: 10.05.2025).

19. Automated financial forecasting. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/automated-financial-forecasting.html>.

20. Baker McKenzie Announces Global Revenues of USD \$3.3 Billion | Newsroom | Baker McKenzie. Baker McKenzie. URL: <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2023/11/baker-mckenzie-announces-global-revenues#:~:text=Leading%20global%20law%20firm%20Baker,on%20a%20currency%20neutral%20basis> (дата звернення: 30.05.2025).

21. Baker McKenzie. Baker McKenzie Announces Global Revenues of \$2.9 Billion. URL: <https://www.zawya.com/en/press-release/baker-mckenzie-announces-global-revenues-of-29-billion-a8k3a98g> (дата звернення: 30.05.2025).

22. Baker McKenzie. Baker McKenzie Announces Global Revenues. URL: <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2023/11/baker-mckenzie-announces-global-revenues> (дата звернення: 30.05.2025).

23. Baker McKenzie. FY21 Financial Results Infographic. URL: <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/newsroom/2021/09/fy21-financial-results-infographic.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

24. Baker McKenzie. FY22 Global Results. URL: <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/newsroom/2022/10/fy22-global-results.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

25. Baker McKenzie. Law.com. URL: <https://www.law.com/law-firm-profile/?id=20&name=Baker-McKenzie/> (дата звернення: 30.05.2025).

26. Baker Mckenzie | the leading global law firm. Baker McKenzie. URL: <https://www.bakermckenzie.com/en/> (дата звернення: 30.05.2025).

27. Building a digital operating rhythm with OKR software. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and->

[telecommunications/our-insights/building-a-digital-operating-rhythm-with-okr-software](#)

(дата звернення: 20.05.2025).

28. Chambers and partners | showcasing the best legal talent. URL: <https://chambers.com/law-firm/asters-europe-7:1949> (дата звернення: 10.05.2025).

29. Cheng H. Performance-Based budgeting: everything you need to know. URL: <https://www.fylehq.com/blog/performance-based-budgeting>.

30. Companies that Use Agile | List of Agile Software Customers. DataCaptive. URL: <https://www.datacaptive.com/technology-users-email-list/companies-that-use-agile/> (дата звернення: 20.05.2025).

31. Energy & Natural Resources. Asters. URL: https://www.asterslaw.com/expertise/practice/energy_and_resources/ (дата звернення: 30.05.2025).

32. ESG. Asters. URL: https://www.asterslaw.com/about_us/esg/ (дата звернення: 30.05.2025).

33. Financial planning & analysis as a service. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/financial-planning-and-analysis-transformation.html> (дата звернення: 01.04.2025).

34. Getting More Value from Objectives and Key Results. Bain & Company. URL: <https://www.bain.com/insights/getting-more-value-objectives-key-results/> (дата звернення: 20.05.2025).

35. Legal Internet Solutions Incorporated. LISI. URL: <https://www.legalisi.com/news/8-essential-law-firm-kpis-for-measuring-firm-success-in-2025/> (дата звернення: 01.06.2025).

36. Malmi T., Ikäheimo S. Value Based Management practices—some evidence from the field. *Management accounting research*. 2003. Vol. 14, no. 3. P. 235–254.

37. Professional services in 2025: five focus areas for future-ready firms. URL: <https://www.kantata.com/blog/article/professional-services-in-2025-five-focus-areas-for-future-ready-firms> (дата звернення: 04.10.2023).

38. Recognition. Asters. URL: https://www.asterslaw.com/about_us/recognition (дата звернення: 10.05.2025).

39. The 2023 Legal Department Operations Index: As in-house work grows, LDO professionals look to step up - Thomson Reuters Institute. *Thomson Reuters Institute*. URL: <http://thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/legal-department-operations-index-2023/> (дата звернення: 30.05.2025).

40. Value-based pricing for legal services. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/tax/articles/value-pricing-legal-services.html> (дата звернення: 08.05.2025).

41. Young S. D., others. EVA and value-based management. New York : McGraw-Hill Professional Publishing, 2000.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) АО «Астерс» 2020-2024 рр [9-13].

Актив		Роки				
Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3385	3230	2472	2091	1660
первісна вартість	1001	4872	5517	6201	7647	7082
накопичена амортизація	1002	1487	2287	3729	5556	5422
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	32	23	0	9
Основні засоби	1010	5026	4523	3399	2457	2258
первісна вартість	1011	8451	9106	9295	9420	9846
знос	1012	3425	4583	5896	6963	7588
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	2210	2640	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	4207	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	8419	9995	12741	4548	3927
II. Оборотні активи Запаси	1100	2885	3927	16722	17888	16073
Виробничі запаси	1101	47	195	49	75	70
Незавершене виробництво	1102	2838	3732	16673	17813	16003
Готова продукція	1103	0	0	0	0	0
Товари	1104	0	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0	0	0

Продовження таблиці А.1

Векселі одержані	1120	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію. товари. роботи. послуги	1125	17975	15501	13214	8786	77437
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	10791	3906	5448	3627
з бюджетом	1135	5	0	0	0	930
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	927
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4935	143	318	783	300
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	153237	219287	207682	245055	236975
Готівка	1166	0	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	153237	219287	207682	245055	236975
Витрати майбутніх періодів	1170	1200	1343	672	1551	2316
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	966	822	1810	2763	3032
Усього за розділом II	1195	181203	251814	244324	282274	340690
III. Необоротні активи. утримувані для продажу. та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	189622	261809	257065	286822	344617
Пасив						
I. Власний капітал	1400	0	0	0	0	0
Зареєстрований (пайовий) капітал						
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	63	493	0	0

Продовження таблиці А.1

Емісійний дохід	1411	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122369	170856	172120	190245	208054
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0	0
Усього за розділом І	1495	122369	170919	172613	190245	208054
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	0	0	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	454	468	600	2067	1504
розрахунками з бюджетом	1620	10685	14657	7288	17765	19028

Продовження таблиці А.1

у тому числі з податку на прибуток	1621	4206	4466	859	4602	0
розрахунками зі страхування	1625	1	81	326	16	33
розрахунками з оплати праці	1630	12548	24773	17046	20390	25705
за одержаними авансами	1635	0	23728	42099	26022	29222
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	32712	24571	14247	30152	60895
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10853	2612	2846	165	176
Усього за розділом III	1695	67253	90890	84452	96577	136563
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	189622	261809	257065	286822	344617

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АО
«Астерс» 2020-2024 рр [9-13].

Назва рядка	Код рядка					
		2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	327329	595200	559938	484156	577597
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	227059	474904	417437	407860	413258
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	100270	120296	142501	76296	164339
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	1132	27744	5227	51102	23431
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	30441	51146	53489	80922	135500
Витрати на збут	2150	1125	2390	3023	2005	1035
Інші операційні витрати	2180	23187	10051	26338	42777	22156
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46649	84453	64878	1694	29079
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0

Продовження таблиці А.2

Інші фінансові доходи	2220	77	123	59	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	46726	84576	64937	1694	29079
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8035	-16219	-11826	-1083	-10954
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	38691	68357	53111	611	18125
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	63	430	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	63	430	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	63	430	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	38691	68357	53174	1041	18125
Матеріальні затрати	2500	962	1534	1066	658	629
Витрати на оплату праці	2505	209598	425095	381018	426173	471134
Відрахування на соціальні заходи	2510	14021	22668	27261	23545	30507
Амортизація	2515	1143	2388	2455	2756	2895
Інші операційні витрати	2520	59952	60521	87075	93286	67773
Разом	2550	285676	512206	498875	546418	572938
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0	0	0
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	0	512856	389183	0	0
Повернення податків і зборів	3005	0	0	0	0	0

Продовження таблиці А.2

Цільового фінансування	3010	0	719	1745	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0	0	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	119782	219713	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	0	4383	21	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0	67	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0	0	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0	438	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0	0	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0	0	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0	0	0	0
Інші надходження	3095	0	1900	3031	0	0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	0	11354	75451	0	0
Праці	3105	0	349788	302299	0	0
Відрахувань на соціальні заходи	3110	0	22673	26923	0	0
Зобов'язань з податків і зборів	3115	0	132244	122236	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	0	16231	11570	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0	34441	36363	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	0	81572	74303	0	0
Витрачання на оплату авансів	3135	0	49074	78	0	0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0	580	1088	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	0	0	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	0	0	0	0
Інші витрачання	3190	0	4685	8644	0	0