

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СТЕЦ Анастасія Олександрівна

УДК 336.64:658.14

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБҐРУНТУВАННЯ І РОЗРОБКА
ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.О. Стец

Керівник роботи

к. е. н., доцент

ШВЕЦЬ Т.В.

_____ (підпис керівника)

_____ (ім'я та прізвище керівника)

АНОТАЦІЯ

Стец А. О. Обґрунтування і розробка фінансової стратегії розвитку бізнесу. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку підприємства. Розкрито сутність, роль і місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління, узагальнено сучасні методи та моделі її формування, а також підходи до оцінки ефективності реалізації. Проведено організаційно-економічну та фінансово-економічну оцінку діяльності ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», визначено основні тенденції розвитку, сильні та слабкі сторони фінансового стану, проблеми управління фінансовими ресурсами. На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями удосконалення фінансової стратегії підприємства, зокрема щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками, дебіторською заборгованістю та впровадження бюджетування проєктів, а також доведено економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансове управління, фінансова стійкість, грошові потоки, дебіторська заборгованість, бюджетування, економічна ефективність.

SUMMARY

Stets A.O. Justification and development of a financial strategy for business development. – *Qualification work in the form of a manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. – Polissia National University, 2025.

The qualification paper investigates the theoretical, methodological, and practical principles of substantiating and developing a financial strategy for enterprise development. The essence, role, and place of the financial strategy in the system of strategic management are revealed; modern methods and models of its formation, as well as approaches to evaluating the effectiveness of its implementation, are summarized. An organizational-economic and financial-economic assessment of the activities of LLC «Advertising Agency AITI» was conducted, and the main development trends, strengths and weaknesses of the financial condition, as well as problems of financial resource management were identified. Based on the results of the analysis, directions for improving the financial strategy of the enterprise were substantiated, in particular regarding increasing the efficiency of cash flow management, accounts receivable management, and the implementation of project budgeting, and the economic efficiency of the proposed measures was proven.

Keywords: financial strategy, financial management, financial stability, cash flows, accounts receivable, budgeting, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Поняття, сутність, роль та зміст фінансової стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Методи та моделі формування фінансової стратегії розвитку підприємства.....	11
1.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства.....	15
Висновок до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» АІТІ».....	20
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Рекламне агентство» АІТІ».....	20
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	25
2.3. Аналіз особливостей формування фінансової стратегії підприємства....	30
Висновок до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ТА МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» АІТІ».....	40
3.1. Напрями удосконалення фінансової стратегії підприємства.....	40
3.2. Обґрунтування внутрішніх резервів та можливостей удосконалення фінансової стратегії підприємства.....	43
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.....	50
Висновок до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення нестабільності зовнішнього економічного середовища, зростання конкуренції, швидкі технологічні та регуляторні зміни вимагають від керівництва сучасних підприємств особливо виважених і науково обґрунтованих управлінських рішень. У цих умовах фінансова стратегія набуває ключового значення, оскільки саме фінансові ресурси, ризики, обмеження та можливості визначають здатність компанії не лише вижити, а стабільно розвиватися та зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Фінансова стратегія виступає системоутворюючим елементом стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість цілей, завдань і ресурсів з реаліями мінливого ринкового середовища.

Процес формування та реалізації фінансової стратегії залежить від дії численних факторів зовнішньої та внутрішньої середовища, які відображаються у сучасних концепціях фінансового менеджменту. Конкуренція, ризик настання криз, економічні коливання та посилення регуляторного тиску роблять питання управління фінансами як основним ресурсом діяльності господарюючого суб'єкта надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень. Питання сутності, формування та ролі фінансової стратегії висвітлено в працях вітчизняних учених: Аранчій В.І., Зоря О.П. [1], Білик М.Д. [2], Іщенко Н.А. [17], Крижня В.О., Хринюк О.С. [21], Лихота У.П. [22], Хлевицька Т.Б. [30], Юрченко Ю.О. [37] та ін. Методичні підходи до удосконалення, діагностики та оцінки ефективності: Головата Ю. [6, 7], Колосінська М.І., Семенко О.О. [19], Нагорна І.В., Степанчук О.О. [24], Швець Ю.О., Мозолєвська А.І. [33], Юнацький М.О. [36] та ін. Зарубіжні дослідники акцентують увагу на стратегічному менеджменті з фінансовими компонентами: Чендлер А.Д. [40], Друкер П.Ф. [41], Портер М.Е. [26], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [46] та ін. Аналіз публікацій показав, що, попри значну кількість робіт з загальних аспектів фінансової стратегії, недостатньо досліджено її удосконалення для креативних рекламних агентств в умовах нестабільності в Україні.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та методичних засад обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу ТОВ «Рекламне агентство» АІТІ».

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- проаналізувати сутність, роль та зміст фінансової стратегії розвитку підприємства;
- розглянути методи та моделі формування фінансової стратегії розвитку підприємства;
- дослідити підходи до оцінки ефективності фінансової стратегії підприємства;
- представити організаційну характеристику підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати особливості формування фінансової стратегії підприємства;
- визначити напрями удосконалення фінансової стратегії підприємства;
- обґрунтувати внутрішні резерви та можливості удосконалення фінансової стратегії підприємства;
- здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження виступили теоретико-методичні та практичні засади обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу. *Об'єктом* дослідження виступає процес обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу ТОВ «Рекламне агентство» АІТІ».

Методи дослідження. У ході дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу використано для розкриття змісту фінансової стратегії. Економіко-статистичні методи, зокрема горизонтальний, вертикальний і коефіцієнтний аналіз, а також розрахунок темпів зростання, дали змогу оцінити фінансово-господарську діяльність і здійснити діагностику фінансового стану підприємства. Методи економічного аналізу й прогнозування застосовано з метою виявлення внутрішніх резервів, оцінювання економічної ефективності запропонованих управлінських заходів.

Інформаційною основною дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких висвітлено теоретичні та методичні підходи до формування й реалізації фінансової стратегії підприємства. У роботі використано фінансову й управлінську звітність підприємства, внутрішню нормативну документацію, матеріали офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах, а також дані з відкритих Інтернет-джерел.

Публікації. Основні результати дослідження представлено в 3 наукових працях загальним обсягом 0,28 ум. друк. арк.: Інструменти і практики публічного управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 19–20 червня 2025 року – Житомир: Поліський національний університет, 2025. – 560 с.; Інформаційно-комунікаційні технології: дослідження молодого наукової спільноти : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, Дніпро, 11–12 грудня 2025 р. Дніпро : ДметІ УДУНТ, 2025. 123 с.; Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024.

Практичне значення отриманих результатів полягає у комплексі фінансово-управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансового розвитку ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» шляхом удосконалення управління дебіторською заборгованістю та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю. Реалізація запропонованих рішень забезпечує скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості, покращення ліквідності та стабілізацію грошових потоків, а також системний контроль витрат і зростання прибутковості проєктів.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань), 10 додатків. Робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття, сутність, роль та зміст фінансової стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки пріоритетним завданням персоналу вищого рівня керівництва стає управління фінансами, яке неможливе без стратегічного підходу. Останніми роками багато великих підприємств розвивають фінансовий менеджмент «на основі наукової методології прогнозування напрямів і форм фінансової діяльності, її узгодження з місією та цілями розвитку підприємства залежно від швидко змінних умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного фінансового менеджменту виступає фінансова стратегія» [12].

Поняття «стратегія» у зв'язку з прискоренням НТП та загостренням конкуренції почало активно використовуватися в економіці у другій половині ХХ століття. П. Друкер та А. Чендлер визначають стратегію як «систему довгострокових цілей, у межах якої розміщуються необхідні ресурси для їх досягнення» [40; 41]. Василюк С.М. трактує стратегію як «довгостроковий якісно визначений напрямок зростання і розвитку підприємства» [4]. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають стратегію як «детальний, різнобічний проект, метою якого є забезпечення досягнення цілей і місії підприємства» [46].

Незважаючи на різноманітність підходів, усі автори сходяться на тому, що стратегія має цілеспрямований і довгостроковий характер. Водночас єдиного підходу до визначення її сутності не існує (проект, система цілей, план, набір правил, напрям діяльності) [14].

Засновником теорії управління в довгостроковому періоді вважають Ігоря Ансоффа, який у 1965 р. визначив стратегію як «комплекс правил, створених для прийняття рішень щодо перспективних напрямів діяльності підприємства» [39].

Вагоме місце у теорії стратегічного управління займає класифікація стратегій за рівнями розвитку. Насамперед це корпоративна стратегія, за допомогою якої підприємство визначає загальні перспективи розвитку; стратегії окремих стратегічних бізнес-одиниць, спрямовані на підтримку конкурентних переваг і підвищення рентабельності; а також функціональні стратегії, що формуються за основними видами діяльності підприємства [26].

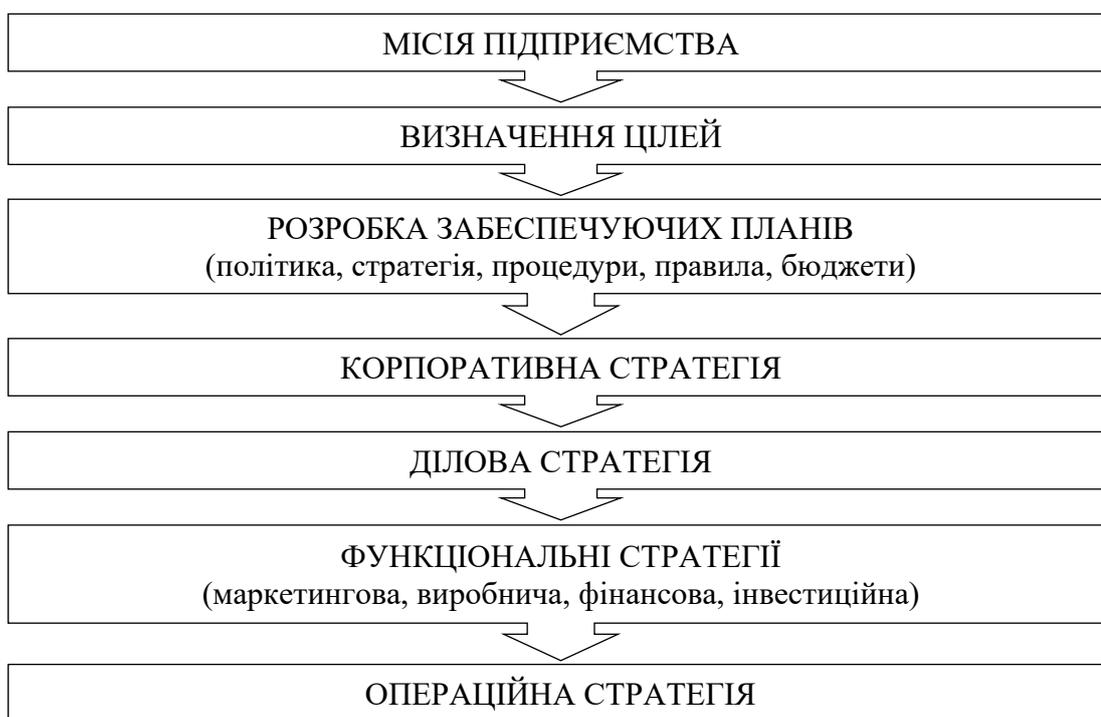


Рис. 1.1. Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

З функціонального погляду стратегії підприємства можуть бути виробничими, інвестиційними, інноваційними, фінансовими, маркетинговими та ін. Проте саме фінансова стратегія посідає ключове місце, оскільки будь-яка діяльність вимагає наявності грошових ресурсів [10].

Аналіз економічної літератури й підходів різних авторів до трактування поняття «фінансова стратегія» показує, що єдиного, універсального визначення не існує. У працях науковців, Додаток А простежуються різні підходи до розуміння сутності фінансової стратегії, що свідчить про широту та багатогранність цього поняття.

Отже, узагальнивши трактування різних авторів, можна запропонувати таке визначення фінансової стратегії. Фінансова стратегія – це концепція розвитку підприємства, спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг шляхом ефективного формування політики залучення та раціонального використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії.

З огляду на значущість і роль фінансової стратегії у діяльності підприємства, можна визначити її сутність та ключові характеристики, рис. 1.2.

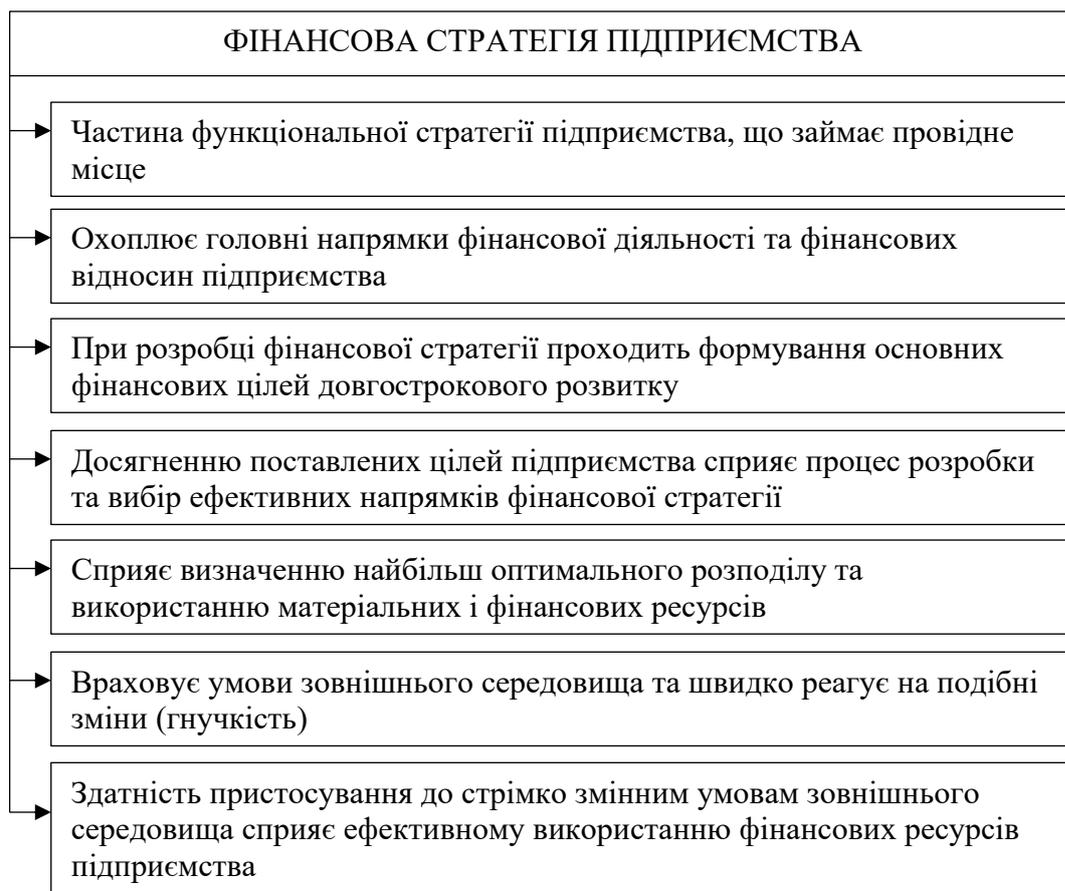


Рис. 1.2. Сутнісні характеристики фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 5]

Визначаючи цілі фінансової діяльності підприємства та обираючи ефективні способи їх досягнення, фінансова стратегія має головне призначення – забезпечити підприємство достатнім обсягом фінансових ресурсів, що формується відповідно до загальних стратегічних цілей його розвитку [13].

Під час розроблення фінансової стратегії необхідно враховувати інфляційні процеси, ризики неплатежів та інші зовнішні фактори, які не залежать від діяльності підприємства. Тому важливо усвідомлювати, що фінансова стратегія

забезпечує ефективність функціонування підприємства, передбачаючи можливість коригування у разі виникнення непередбачуваних обставин [8].

На рис. 1.3 представлено функції, завдання та інструменти фінансової стратегії підприємства.



Рис. 1.3. Функції, завдання та інструменти фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [8; 21]

Процес фінансового стратегічного планування ґрунтується на визначених принципах, які представлено в Додатку Б.

На фінансову стратегію підприємства суттєво впливають зовнішні фактори: нестабільність ринків, швидкий розвиток фінансових інструментів, інноваційні зміни, а також макроекономічні та соціально-політичні процеси. Тому її формування завжди вимагає чіткого визначення ключових напрямків розвитку, які стають основними складовими фінансової стратегії.

Процес створення та впровадження фінансової стратегії складається з послідовних етапів, рис. 1.4. Ця послідовність не є жорсткою – залежно від розміру компанії, галузі та бачення керівництва її можна адаптувати чи доповнювати.



Рис. 1.4. Основні етапи розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [45]

Фінансова стратегія виконує кілька критичних функцій [1; 2]:

- дає можливість оцінити поточний і майбутній фінансовий потенціал підприємства;
- забезпечує ефективний рух і розподіл фінансових ресурсів;
- створює систему управління фінансами на всіх рівнях;
- формує фінансові конкурентні переваги;

- спрямовує інвестиції в перспективні проєкти та контролює їх реалізацію;
- встановлює критерії для прийняття фінансових рішень.

Вона дозволяє моделювати фінансове майбутнє компанії, своєчасно виявляти ризики, прогнозувати коливання та обирати оптимальні інструменти для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, фінансову стратегію можна визначити як комплексний довгостроковий план залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, узгоджений із загальною стратегією розвитку підприємства, спрямований на забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та реалізації стратегічних завдань.

Успіх фінансової стратегії можливий лише за умови рівноваги між ґрунтовним теоретичним обґрунтуванням і практичною орієнтацією на конкретні умови діяльності підприємства.

1.2. Методи та моделі формування фінансової стратегії розвитку підприємства

Для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі підприємству необхідна ефективна фінансова стратегія. На відміну від звичайного фінансового планування, її формування спирається на спеціальні моделі та методи, що дозволяють виявити ключові тенденції та намітити подальші дії.

Підґрунтям розроблення фінансової стратегії є стратегічний фінансовий аналіз. Він охоплює дослідження всіх чинників, які впливають на фінансове становище компанії: зовнішнє середовище як непрямого (макрорівень), так і прямого впливу (мікрорівень), а також внутрішнє фінансове середовище.

Макросередовище включає політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та міжнародні умови, що формуються державною політикою і на які підприємство вплинути не може.

Мікросередовище – це прямі фінансові відносини з контрагентами (банки, постачальники, клієнти, конкуренти), які частково піддаються контролю.

Внутрішнє середовище повністю залежить від рішень менеджменту і визначає наявні фінансові можливості для досягнення стратегічних цілей [12].

Метою стратегічного фінансового аналізу є створення моделі стратегічної фінансової позиції, яка показує сильні та слабкі сторони, загрози й можливості за всіма напрямками фінансової діяльності. Аналіз має одночасно ретроспективний і прогнозний характер, тому потребує спеціальних методів, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методологічний аналіз фінансових стратегій

Метод	Сутність
SWOT	«Проводиться дослідження сильних і слабких сторін фінансової діяльності, а також визначається позитивний чи негативний вплив зовнішніх факторів на перспективи розвитку» [31].
PEST + M	«Вивчається макрорівень (політичні, економічні, соціальні, технологічні та фактори ринкового середовища). Аналітик добирає фактори з урахуванням можливостей фінансової діяльності підприємства» [22].
SNW	Показує становище підприємства за кожним досліджуваним фактором (сильна, нейтральна або слабка позиція) [42].
Порівняльний	«Розраховуються величини відносних і абсолютних відхилень зіставляваних показників, тобто здійснюється порівняння показників окремих груп аналогічних значень між собою» [11].
Портфельний	«Базується на використанні «портфельної теорії» – система «прибутковість – ризик» (рівень прибутковості портфеля фондових інструментів розглядається паралельно з рівнем ризику)» [3].
Сценарний	Метод комплексної оцінки — від найкращих до найгірших варіантів. «Усі фактори аналізуються з урахуванням їх взаємозв'язку. Для кожного можливого сценарію визначається ймовірність його виникнення з урахуванням змін у фінансовому середовищі» [29].
Експертний	Використовується за відсутності «необхідних інформаційних даних для прогнозування факторів зовнішнього фінансового середовища. Ґрунтується на залученні фахівців» [35].
Метод фінансових коефіцієнтів (R-аналіз)	«Базується на обчисленні співвідношення між абсолютними показниками фінансової діяльності підприємства. Додатково розраховуються відносні показники за окремими результатами та рівень фінансового стану підприємства» [18].
Інтегральний метод (модель Дюпон)	«Аналізується коефіцієнт рентабельності активів, який розкладається на часткові фінансові коефіцієнти, що формують цей показник і взаємопов'язані між собою в єдиній системі» [17].

Джерело: складено автором на основі [3; 11; 17; 18; 22; 29; 31; 35; 42]

Отже, стратегічний фінансовий аналіз можна розглядати як комплекс дій, спрямованих на дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на

ефективність фінансової діяльності підприємства з метою визначення можливостей подальшого розвитку [18].

Процес стратегічного фінансового аналізу складається з чотирьох етапів:

- дослідження макросередовища;
- аналіз мікросередовища;
- оцінка внутрішнього фінансового стану;
- комплексний аналіз фінансової стратегічної діяльності підприємства.

Склад методів, що застосовуються для розроблення фінансової стратегії підприємства, не є однозначно визначеним, оскільки можуть використовуватися різні інструменти одночасно. Більшість підприємств формують модель стратегічної фінансової позиції за допомогою SWOT-аналізу, SNW-аналізу, спираючись на результати оцінювання окремих чинників. У цих моделях представлено всі сфери перспективного фінансового розвитку підприємства. Фактори кожного сегмента ранжуються за рівнем їх впливу на майбутній фінансовий стан підприємства, тому кожному з них присвоюється певна «вага» [30].

Стратегічна фінансова позиція підприємства визначається шляхом формування моделі, наведеної у Додатку В.

Під час проведення комплексного аналізу фінансової стратегічної діяльності підприємства (четвертий етап стратегічного аналізу), на основі результатів сформованої моделі важливо встановити взаємозв'язки та залежності між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього може бути використана матриця фінансового розвитку підприємства із застосуванням стратегічних напрямів, Додаток Г. Застосування такого методу (матриці) у процесі розробки фінансової стратегії дає змогу більш обґрунтовано ухвалювати рішення щодо раціонального використання активів і пасивів підприємства. Переміщення між квадрантами представленої матриці дає можливість аналізувати стратегічну позицію підприємства в динаміці.

Водночас фінансова стратегія безпосередньо пов'язана з фінансовим плануванням, оскільки стратегічне фінансове планування як складова системи

управління забезпечує розробку фінансових планів, відповідно до яких формуватиметься фінансова діяльність підприємства у стратегічному періоді.

Багато економістів схиляються до думки, що до перспективних методів розробки фінансової стратегії належать: стратегічне фінансове планування, фінансове прогнозування, метод сценаріїв та фінансове моделювання [36].

1. Стратегічне фінансове планування Це процес формування довгострокових фінансових цілей підприємства та визначення конкретних шляхів їх досягнення. Основні завдання методу: виявлення всіх доступних інвестиційних можливостей, розробка планів залучення капіталу з оцінкою його вартості, встановлення оптимальних напрямів інвестування, забезпечення балансу між фінансовими резервами та об'єктами вкладень, а також розробка заходів для підвищення ефективності всієї системи фінансового управління. У результаті створюється система взаємопов'язаних фінансових планів (бюджет доходів і витрат, план руху грошових коштів, інвестиційний план), які стають основою реалізації фінансової стратегії.

2. Фінансове прогнозування. Метод спрямований на створення ймовірнісної картини майбутньої фінансової діяльності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів. На першому етапі визначаються ключові змінні, що впливають на фінансовий результат, на другому – аналізуються тренди та формуються альтернативні варіанти розвитку. Прогнозування знижує рівень невизначеності, забезпечує базу даних для стратегічного планування та дозволяє сформулювати портфель можливих фінансових стратегій в умовах обмежених ресурсів.

3. Фінансове моделювання. Полягає у створенні спрощених моделей, які відображають основні фінансові процеси підприємства та взаємозв'язки між ними. Такі моделі дозволяють протестувати різні управлінські рішення (зміна структури капіталу, обсягів інвестицій, цінової політики) і передбачити їх наслідки для фінансового стану ще до реального впровадження. У підсумку формується стратегічна фінансова модель, що допомагає встановити цілі на різні горизонти

планування, визначити необхідні обсяги ресурсів та розробити політику їх формування й використання.

4. Метод сценаріїв. Передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку фінансової ситуації (оптимістичний, базовий, песимістичний) з детальним якісним і кількісним описом кожного. Метод дає змогу оцінити можливі наслідки та ризики різних варіантів подій, обрати найбільш прийнятний сценарій або сформуванати гнучкий план дій, який можна швидко адаптувати до реальних змін зовнішнього середовища.

Ці методи тісно пов'язані між собою і в комплексі становлять сучасний інструментарій стратегічного фінансового планування, забезпечуючи перехід від аналізу поточного стану до обґрунтованих довгострокових фінансових рішень.

1.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії підприємства

Оцінювання розробленої фінансової стратегії є аналітичним процесом, що дозволяє з'ясувати, чи забезпечить сформована стратегія досягнення підприємством своїх фінансових цілей в умовах можливих змін факторів зовнішнього фінансового середовища [6].

Оцінка фінансової стратегії, розробленої підприємством, здійснюється за такими основними параметрами [7]:

- узгодженість фінансової стратегії підприємства з його базовою корпоративною стратегією;
- узгодженість фінансової стратегії з очікуваними змінами зовнішнього фінансового середовища;
- відповідність фінансової стратегії внутрішньому потенціалу підприємства;
- внутрішня збалансованість параметрів фінансової стратегії;
- реалістичність та можливість практичної реалізації стратегії;
- прийнятний рівень ризиків, пов'язаних із впровадженням фінансової стратегії;
- економічна ефективність реалізації фінансової стратегії;

- позаекономічна: соціальна, екологічна та організаційна ефективність реалізації фінансової стратегії.

Сьогодні для оцінки фінансової стратегії та її результативності використовуються різні підходи. Так, Ю. Головата пропонує власний інструментарій управління фінансовими ресурсами підприємства [6; 7], рис. 1.5.

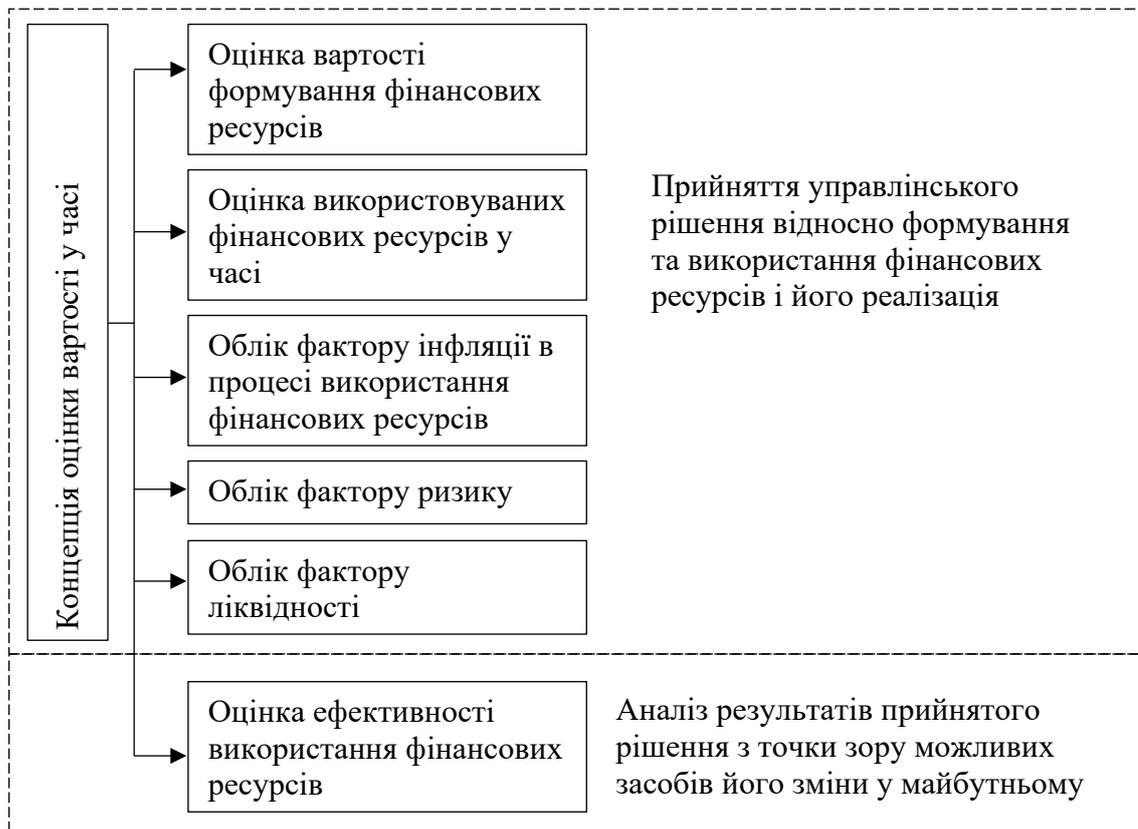


Рис. 1.5. Інструментарій управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: складено автором на основі [6; 7]

На сьогодні оцінюванням фінансових стратегій займається велика кількість дослідників. Наприклад, у роботі Р. С. Квасницької, І.О. Доценко та Л.О. Матвійчук зазначено, що для цього застосовують: матрицю фінансової стратегії Ж. Франсона та І. Романе, показники фінансової стійкості, експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний, сценарний та експертний методи, фінансові показники діяльності підприємства [18].

Слід підкреслити, що не всі методики забезпечують коректні результати на вітчизняному ринку. Наприклад, матриця фінансової стратегії Франсона–Романе менш ефективна для вітчизняних підприємств, оскільки більшість із них не використовують фінансову звітність, складену за МСФЗ (міжнародними

стандартами фінансової звітності), яка є основою для застосування цього інструменту.

Фінансова стратегія є одним із ключових елементів загальної економічної стратегії підприємства. Тому ефективність функціонування організації значною мірою залежить від правильності її вибору та обґрунтованості.

Згідно з «золотим правилом економіки», темп зростання прибутку має перевищувати темп зростання виручки. Це забезпечує підвищення рентабельності продажу. Виручка, у свою чергу, повинна зростати швидше, ніж активи. При цьому всі темпи повинні бути вищими за 100%.

Загальна формула має вигляд [20]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{ск} > 100, \quad (1.1)$$

де: $T_{п}$ – темп зростання прибутку до оподаткування, %; $T_{в}$ – темп зростання виручки від реалізації, %; $T_{ск}$ – темп зростання власного капіталу, %.

Якщо темп зростання прибутку перевищує темп зростання виручки, це свідчить про зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності продажів. Якщо навпаки – собівартість зростає і прибутковість знижується.

Коли темп зростання виручки випереджає темп приросту активів, це означає підвищення ефективності використання ресурсів. Якщо ж активи збільшуються швидше, ніж виручка – ефективність падає.

У складних випадках, коли точно визначити темпи зростання важко, можна використовувати метод порівняння і робити висновки на основі наявних тенденцій фінансової діяльності.

Одним із перспективних підходів до оцінки ефективності фінансової стратегії є методика, запропонована Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако, яка базується на тривимірній моделі інтегрального показника:

$$E_{fc} = S_i \times w_s + M_i \times w_m + E_s \times w_e \quad (1.2)$$

де ваги зазвичай становлять 0,4; 0,3; 0,3 відповідно.

Компонент S_i відображає якість самої фінансової стратегії та розраховується на основі системи часткових індикаторів, згрупованих у шість блоків: ефективність матеріального забезпечення, процесу виробництва та управління, реалізації

продукції, управління фінансами, інвестиційних процесів, управління персоналом,
рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні індикатори для комплексної оцінки фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [30]

Індикатори нормуються за кусочно-лінійною функцією з урахуванням критичних значень та коригуються на динаміку ($\pm 5-10\%$). M_i характеризує якість механізму реалізації стратегії через експертну оцінку семи критеріїв: реальність, обґрунтованість, оптимальність, точність, збалансованість, коригованість, адаптивність у шкалі 0–1.

E_s оцінює стратегічну ефективність за приростом економічної доданої вартості (EVA) з подальшим нормуванням. Інтерпретація інтегрального показника: 0–0,33 – низький рівень, 0,33–0,66 – середній, 0,66–1 – високий.

Такий підхід забезпечує всебічне охоплення усіх елементів функціонування підприємства та дозволяє встановити, як ефективно використовуються ресурси на

кожному етапі. Наведена модель виступає ефективним інструментом оцінювання, який дає змогу забезпечити узгодженість фінансової стратегії з цілями підприємства, підвищити результативність управління ресурсами та посилити конкурентні позиції компанії в довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 1

Фінансова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та посідає ключове місце в системі стратегічного управління, оскільки забезпечує ресурсне (фінансове) забезпечення всіх інших функціональних стратегій. Вона являє собою довгостроковий план формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, узгоджений з місією та цілями компанії, спрямований на досягнення фінансової стійкості та конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі. Аналіз трактувань різних авторів дозволив узагальнити сутність фінансової стратегії як багатогранної категорії, що поєднує цілепокладання, ресурсне планування, ризик-менеджмент і механізми адаптації.

Формування фінансової стратегії базується на системі принципів, таких як: системність, наукова обґрунтованість, баланс ризиків і дохідності тощо, та проходить послідовні етапи – від стратегічного фінансового аналізу до контролю реалізації. Ключову роль відіграють методи стратегічного фінансового планування, прогнозування, моделювання та сценарного підходу.

Оцінка ефективності фінансової стратегії здійснюється за критеріями узгодженості з корпоративною стратегією, відповідності внутрішньому потенціалу та зовнішнім змінам, внутрішньої збалансованості, реалістичності, прийняттого рівня ризиків та економічної результативності. Найпоширенішими інструментами є «золоте правило економіки», система часткових індикаторів за видами діяльності, матриця Франсона–Романе, а також класичні методи, такі як: SWOT, PEST, SNW, портфельний, сценарний. Комплексне використання цих підходів дозволяє не лише виміряти досягнуті результати, а й своєчасно коригувати стратегію для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» АІТІ»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Рекламне агентство» АІТІ»

Товариство з обмеженою відповідністю «Рекламне агентство «АІТІ» (ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», ЄДРПОУ 40094827) зареєстроване 14 липня 2015 року в місті Київ. Підприємство є приватною комерційною організацією, створеною з метою отримання прибутку шляхом надання повного спектру рекламних, маркетингових і креативних послуг. Юридична адреса: м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А.

Основною метою діяльності ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» є досягнення провідних позицій на ринку рекламних і маркетингових послуг міста Києва та України завдяки створенню високоефективних, креативних і технологічно сучасних рішень, які забезпечують максимальний економічний ефект для клієнтів і стабільний прибуток для підприємства.

Предметом діяльності підприємства, згідно зі Статутом та зареєстрованими КВЕД, є надання послуг у сфері реклами та маркетингу, зокрема: діяльність рекламних агентств, посередництво в розміщенні реклами, розробка веб-сайтів і мобільних додатків, оброблення даних, спеціалізована діяльність у сфері дизайну, виробництво відеоконтенту, PR-консалтинг та інші допоміжні комерційні послуги.

Таким чином, ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» позиціонує себе як full-cycle digital & creative agency, що пропонує комплексні послуги – від розробки маркетингової стратегії та креативної концепції до медіапланування, виробництва контенту, розміщення реклами та аналізу ефективності кампаній. Підприємство орієнтоване на середній і великий бізнес, державний сектор та міжнародні компанії, що працюють на українському ринку.

Після загальної характеристики підприємства та визначення його мети, предмета діяльності й основних груп споживачів доцільно перейти до дослідження внутрішньої організації ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». Організаційна структура

є одним із ключових елементів управлінської системи, оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, механізми координації та швидкість прийняття рішень у високодинамічному креативному бізнесі. Аналіз організаційної побудови дозволяє оцінити її відповідність поточним масштабам діяльності, стратегічним цілям агентства та особливостям роботи на конкурентному ринку рекламних послуг міста Києва.

Організаційна структура ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» має лінійно-функціональний характер із вираженим проектним компонентом, що є типовим для креативних digital-агентств середнього розміру в Україні.

На вершині ієрархії знаходиться засновник, він же є генеральним директором, який одночасно є власником і приймає остаточні рішення з усіх стратегічних питань, великих клієнтів, фінансової політики та розвитку компанії.

Безпосередньо Генеральному директору підпорядковані три ключові керівники топ-рівня:

- креативний директор, який відповідає за креативну концепцію, якість контенту, бренд-стратегії та арт-напрямок;
- комерційний директор, який здійснює керівництво роботою з клієнтами, продажами, розвитком нових бізнесів та клієнтським сервісом;
- операційний директор, який – забезпечує виконання проєктів у термін, координацію команд, внутрішню операційну ефективність та контроль якості.

Функціональні підрозділи сформовані за основними напрямками діяльності агентства: відділ креативу та арту; відділ стратегії та планування; відділ роботи з клієнтами; відділ цифрового виробництва; відділ SMM та контенту та медіа-відділ.

Окремо виділено невеликий адміністративний блок: HR-спеціаліст та офіс-менеджер. Бухгалтерський облік і частково юридичний супровід здійснюються на умовах аутсорсингу.

Особливістю структури підприємство є активне використання крос-функціональних проектних команд: для кожного клієнта формується тимчасова команда на чолі з аккаунт-менеджером, до якої входять представники креативу, стратегії, digital-виробництва, SMM та медіа. Такий підхід забезпечує гнучкість і

швидкість реакції на потреби клієнта, мінімізує бюрократію та дозволяє одночасно вести 25–35 проєктів, рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Перевагами поточної структури є: чітка вертикаль підпорядкування, швидкість прийняття рішень, низькі адміністративні витрати, висока концентрація на креативі та digital. Водночас основними ризиками залишаються висока завантаженість трьох директорів, відсутність окремого аналітичного підрозділу та потенційна складність масштабування при зростанні штату. У разі подальшого розширення підприємству доцільно розглянути перехід до матричної моделі або виділення окремих бізнес-одиниць, наприклад, відділ цифрового виробництва та відділ креативу та арту як самостійні профіт-центри.

Споживачами послуг ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» виступають переважно бізнес-клієнти, які потребують комплексних рекламних і маркетингових рішень для просування брендів, продуктів чи послуг. Основна аудиторія включає середній і великий бізнес у сферах роздрібної торгівлі, ІТ, споживчих товарів, послуг, таких як, NoReCa, освіта, медицина та державноий сектор. Клієнти обирають агентство

через його фокусу на повному циклі послуг: від стратегічного планування до креативу, digital-реклами, SMM, розробки сайтів і аналітики.

Другу групу споживачів складають стартапи та малі підприємства, які звертаються за доступними пакетами послуг, таких як: SMM, контент-маркетинг, SEO-просування. Для них ключовими критеріями є гнучкість, швидкість реалізації та повернення інвестицій, оскільки бюджет обмежений.

Державні установи становлять 13 % клієнтської бази, де акцент, як правило робиться на PR-кампаніях, соціальній рекламі та комунікаціях, наприклад, просування грантових програм чи екологічних ініціатив.

Загалом, лояльність клієнтів базується на репутації агентства як надійного партнера з досвідом у digital-трансформації, з середнім терміном співпраці 6–18 місяців і повторними замовленнями на 68–70 %. У 2024 р. зростання клієнтської бази пов'язане з попитом на омніканальну рекламу в умовах воєнного стану, де бізнеси фокусуються на локальному просуванні в різних та онлайн-каналах.

Визначивши основні групи споживачів ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» та їхні ключові потреби, доцільно перейти до дослідження конкурентного середовища.

Ринок рекламних послуг міста Києва є висококонкурентним і фрагментованим, тому успіх агентства значною мірою залежить від чіткого розуміння сильних і слабких сторін прямих конкурентів, а також від правильного позиціонування власної пропозиції. Аналіз конкурентів і місця підприємства на ринку дозволить оцінити реальні конкурентні переваги ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», виявити загрози та намітити стратегічні дії для посилення позицій. Результати оцінки узагальнено в табл. 2.1.

Загалом у столиці діє понад 500 рекламних агентств, але топ-20 контролюють 63,8 % обсягів, переважно за рахунок великих клієнтів. Серед основних конкурентів ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» варто виділити на три групи: міжнародні мережі, національні лідери та локальні digital-агентства.

Міжнародні мережі, такі як McCann Kyiv та Publicis Ukraine, домінують у преміум-сегменті, їх частка ринку складає близько 23,5%, вони пропонують повний

цикл послуг з глобальними стандартами та великими бюджетами. Їхня перевага – доступ до міжнародних інструментів та багатих клієнтів, але вони менш гнучкі для локальних проєктів середнього розміру.

Національні лідери, такі як Postmen та ISD Group, фокусуються на інноваціях, маючи сильні великі команди. Вони конкурують з ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» в сегменті середнього бізнесу, але перевершують його за креативними фестивалями.

Локальні конкуренти середнього сегменту, такі як PUSH-K Solutions та ZEBRA, займають близько 6 % ринку. Їхня сильна сторона – низькі ціни та регіональна дистрибуція, але слабкість полягає у повному циклі, який вони не завжди беруться виконувати. ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» позиціонується як середній гравець з фокусом на digital & creative, конкуруючи за гнучкістю для локальних клієнтів, переважно це малий/середній бізнес. Загалом, конкуренція зосереджена на ціні, креативі та швидкості.

Таблиця 2.1

Розподіл ринку рекламних послуг м. Київ, 2024 р.

Агентство	Тип	Частка ринку (%)	Ключові переваги
McCann Kyiv	Міжнародна мережа	9,5	Глобальні інструменти, креатив
Postmen	Національна	7,2	Інновації, нагороди VRK
Publicis Ukraine	Міжнародна мережа	6,8	Data-driven, медіа-баїнг
ISD Group	Національна	5,5	Digital-стратегії, SMM
Navas Digital Kyiv	Міжнародна мережа	4,9	Программатик, AI-реклама
PUSH-K Solutions	Локальна	3,2	Веб-розробка, бюджетні проєкти
ZEBRA	Локальна	2,8	Поліграфія та digital
ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»	Локальна	1,8	Full-cycle digital, гнучкість
BetterSvit	Локальна	1,5	PR, контент-маркетинг
Brain Tank	Локальна	1,2	Креатив, локальні кампанії
Інші (понад 400 агентств)	-	55,6	-
Разом	-	100	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз табл. 2.1 показує, що ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» посідає 8-ме місце серед топ-10, з потенціалом зростання за рахунок локальної ніші SMB

(малий/середній бізнес). У 2024 р. частка зростає завдяки фокусу на digital, але для входу в топ-5 необхідно посилити партнерства з мережами. Конкуренти переважають масштабом, але ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» вирізняється швидкістю та високою окупністю проектів для локальних клієнтів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства є одним із ключових чинників, що визначає його конкурентоспроможність, платоспроможність та здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Саме результати фінансової діяльності відображають ефективність управлінських рішень, рівень використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З метою комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» нами проведено аналіз основних економічних показників діяльності, структури активів і пасивів, механізму формування фінансових результатів, а також динаміки ключових фінансових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє виявити наявні проблеми, резерви розвитку та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення фінансової стратегії підприємства.

Для оцінки загальних тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників, які відображають масштаби діяльності, ефективність використання ресурсів та результати господарювання ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	547967	898179	1239382	691415	126,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	37448	59154	70827	33379	89,1
3	Чистий прибуток, тис. грн.	9462	19854	7585	-1877	-19,8
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	228298	204881,5	254927	26629	11,7

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	952,5	730	902	-50,5	-5,3
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	227345,5	204151,5	254025	26679,5	11,7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	85	75	93	8	9,4
8	Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	575,29	1230,38	1374,04	798,75	138,8
9	Фондомісткість, тис. грн. / тис. грн.	0,002	0,001	0,001	-0,001	-50,0
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	11,21	9,73	9,70	-1,51	-13,5
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	6446,67	11975,72	13326,69	6880,02	106,7
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	2,41	4,40	4,89	2,48	102,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.2, упродовж 2022–2024 років ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» демонструє стійке зростання масштабів діяльності. Обсяг чистого доходу збільшився на 691415 тис. грн, або на 126,2 %, що свідчить про розширення клієнтської бази, зростання попиту на рекламні послуги та активізацію господарської діяльності підприємства. Позитивна динаміка валового прибутку, який зріс на 89,1 %, підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності та здатність підприємства генерувати додану вартість у сфері послуг.

Водночас у 2024 році спостерігається зменшення чистого прибутку порівняно з 2022 роком на 1 877 тис. грн, або на 19,8 %, що може бути наслідком зростання адміністративних і збутових витрат, а також підвищення витрат на оплату праці та цифрові інструменти просування. Позитивною тенденцією є суттєве зростання продуктивності праці та фондівіддачі, що для підприємства рекламної сфери свідчить про ефективніше використання нематеріальних ресурсів, креативного потенціалу персоналу та оборотних активів. Зменшення показника фондоозброєності не є критичним, оскільки діяльність рекламного агентства не потребує значних інвестицій у основні засоби, а результативність бізнесу визначається передусім якістю людського капіталу та використанням сучасних цифрових технологій.

Наступним етапом діагностики фінансового стану є аналіз структури активів і пасивів підприємства, який дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності та залежності від залучених джерел фінансування, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	791	0,4	669	0,3	1135	0,4	344	43,5	0,0
в т.ч. основні засоби	144	0,1	108	0,05	578	0,2	434	в 3 р.б.	0,1
2. Оборотні активи	187561	99,6	220742	99,7	287308	99,6	99747	53,2	0,0
дебіторська заборгованість	52988	28,1	103974	46,9	151864	52,6	98876	186,6	24,5
грошові кошти	124770	66,2	38215	17,3	44120	15,3	-80650	-64,6	-50,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	49591	26,3	19882	9,0	8467	2,9	-41124	-82,9	-23,4
нерозподілений прибуток	49563	26,3	19854	9,0	8439	2,9	-41124	-83,0	-23,4
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	138761	73,7	201529	91,0	279976	97,1	141215	101,8	23,4
БАЛАНС:	188352	100	221411	100	288443	100	100091	53,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що у структурі активів ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» переважають оборотні активи, частка яких у 2024 році становила 99,6 %, що є типовим для підприємств сфери послуг, діяльність яких не потребує значних вкладень у необоротні активи. Основну частину оборотних активів формують дебіторська заборгованість, обсяг якої за аналізований період зріс майже утричі. Така тенденція може бути наслідком активного розширення клієнтської бази та застосування відстрочок платежів, однак водночас вона підвищує ризики зниження ліквідності та потребує посилення контролю за розрахунками з замовниками.

Скорочення обсягу грошових коштів на 64,6 % є потенційно проблемним фактором для поточної платоспроможності, проте частково пояснюється

спрямуванням коштів на фінансування операційної діяльності та покриття зростаючих витрат у період масштабування бізнесу.

У пасиві балансу спостерігається істотне зменшення частки власного капіталу – з 26,3 % у 2022 році до 2,9 % у 2024 році, що свідчить про підвищення залежності підприємства від короткострокових зобов'язань. Для рекламного агентства така структура фінансування є допустимою на етапі активного розвитку, однак у довгостроковій перспективі вона підвищує фінансові ризики та зумовлює необхідність зміцнення власної капітальної бази з метою забезпечення фінансової стійкості.

Механізм формування фінансових результатів підприємства за видами доходів і витрат, Додаток Д. Відповідно до даних якого видно, що зростання чистого доходу ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» супроводжувалося випереджальним зростанням собівартості наданих послуг – на 128,9 %, що є характерним для підприємств рекламної сфери в умовах розширення портфеля проєктів та збільшення обсягів залучення зовнішніх підрядників і креативних ресурсів. Така динаміка негативно позначилася на формуванні операційного прибутку. Суттєве зростання адміністративних витрат – на 77,1 % та інших операційних витрат також вплинуло на скорочення фінансового результату від операційної діяльності майже на 50 %. Попри появу додаткових фінансових та інших доходів у 2023–2024 роках, їх обсяги виявилися недостатніми для компенсації зростаючих витрат. У підсумку чистий прибуток у 2024 році зменшився а 19,8%, що свідчить про потребу в підвищенні контролю за витратами, оптимізації структури собівартості проєктів та зростанні операційної ефективності діяльності агентства.

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічного стану є оцінка платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів, табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать про загальне погіршення показників ліквідності ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» у 2022–2024 роках. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році знизився до рівня 1,03 пунктів, що знаходиться на нижній межі нормативного значення, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився до

0,16 пунктів, що є критично низьким показником. Для підприємства рекламної сфери, діяльність якого значною мірою залежить від своєчасних розрахунків із замовниками, така ситуація створює ризики нестачі грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,35	1,10	1,03	-0,32
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,90	0,19	0,16	-0,74
3. Чистий оборотний капітал	48800	19213	7332	-41468
4. Коефіцієнт автономії	0,26	0,09	0,03	-0,23
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,36	0,10	0,03	-0,33
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,26	0,09	0,03	-0,23
7. Коефіцієнт оборотності активів, об. в рік	2,40	4,39	4,87	2,47
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об. в рік	11,05	45,18	146,38	135,33
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,72	2,24	0,61	-1,1
10. Рентабельність власного капіталу, %	19,08	99,86	89,58	709,5
11. Рентабельність продукції, %	1,85	2,37	0,65	-1,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Негативна динаміка показників фінансової стійкості також викликає занепокоєння. Коефіцієнт автономії зменшився до 0,03 пунктів, що свідчить про критично низьку частку власного капіталу у фінансуванні діяльності та високий рівень фінансової залежності від поточних зобов'язань. Для підприємства сфери послуг така структура капіталу суттєво підвищує фінансові ризики, особливо в умовах нестабільного попиту та можливих затримок оплат з боку клієнтів.

Водночас зростання коефіцієнтів оборотності активів на 2,47 пунктів і власного капіталу – на 135,33 пункти відображає високу ділову активність підприємства та інтенсивне використання ресурсів у проєктній діяльності. Проте зниження рентабельності господарської діяльності на 1,11% та продукції – на 1,2% свідчить про те, що розширення обсягів наданих послуг не супроводжується

пропорційним зростанням прибутковості. Це вказує на необхідність перегляду цінової політики, оптимізації витрат на виконання проєктів та підвищення ефективності управління фінансовими потоками агентства.

2.3. Аналіз особливостей формування фінансової стратегії підприємства

Для аналізу особливостей формування фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» використано методику оцінки ефективності фінансової стратегії, запропоновану Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако, яку ми розглядали в розділі 1 даної роботи. Ця методика базується на тривимірній моделі інтегральної оцінки, що включає якість фінансової стратегії (S_i), якість механізму її реалізації (M_i) та стратегічну ефективність (E_s). Якість фінансової стратегії оцінюється за системою часткових індикаторів, згрупованих у шість блоків, з подальшим норміруванням значень та обліком динаміки. Підготовка до розрахунку інтегрального показника ефективності починається з аналізу динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. Оцінка блоку показників ефективності системи матеріального забезпечення представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки матеріального забезпечення

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Матеріаломісткість продукції	0,00003	0,0002	0,0005	0,00047
Матеріаловіддача	33333,33	5000,0	2000,0	-31333,33
Матеріальні витрати, тис. грн.	14	151	586	572

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про значне погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів у ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». Матеріаломісткість продукції зросла більш ніж у 16 разів за період, що вказує на збільшення залежності від матеріальних витрат на одиницю продукції. Матеріаловіддача різко знизилася, а матеріальні витрати зросли у 41 раз – з 14 тис.

грн. у 2022 р. до 586 тис. грн. у 2024 р. Така негативна динаміка може бути пов'язана з інфляційними процесами, зростанням цін на сировину та матеріали для рекламного виробництва, наприклад, друкарські матеріали, цифрові носії, а також з розширенням обсягів діяльності без пропорційного підвищення ефективності. Це є суттєвою особливістю формування фінансової стратегії підприємства сфери послуг, адже рекламні послуги часто мають низьку матеріаломісткість за своєю природою, де матеріальні витрати не є домінуючими, але їх різке зростання сигналізує про потребу в оптимізації постачання та контролю витрат.

Показники оцінки блоку показників процесу виробництва та управління представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників процесу виробництва та управління

ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Рентабельність продукції, %	1,85	2,37	0,65	-1,2
Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	575,29	1230,38	1374,04	798,75
Коефіцієнт оборотності активів, об. в рік	2,40	4,39	4,87	2,47
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	2,41	4,40	4,89	2,48
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,98	0,98	0,92	-0,06
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,53	0,25	0,11	-0,42
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,49	0,00	0,81	0,32

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.6 показує змішану динаміку в процесі виробництва та управління. Позитивними тенденціями є зростання фондовіддачі, майже в 2,4 рази та коефіцієнтів оборотності активів – з 2,40 об. в рік до 4,87 об. в рік, що свідчить про ефективніше використання основних і оборотних засобів, ймовірно, завдяки інвестиціям в обладнання та оптимізації процесів. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2024 р. досяг 0,81 пункту, що вказує на активне оновлення. Водночас рентабельність продукції знизилася з 1,85% у 2022 р. до 0,65% у 2024 р., а коефіцієнт зносу залишається високим. Це відображає особливість формування стратегії в креативній сфері: фокус на швидкій оборотності активів – цифрові

інструменти, софт, при ризиках зниження доходності через конкуренцію та змінні витрати.

Показники оцінки блоку процесу реалізації продукції наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників процесу реалізації продукції

ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	0,93	0,93	0,94	0,01
Рентабельність продажів, %	1,73	2,21	0,61	-1,12
Темпи зростання доходу від реалізації продукції, %	49,28	163,9	226,2	176,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. в рік	10,34	8,64	8,16	-2,18
Термін оборотності дебіторської заборгованості, дні	35,3	42,3	44,7	9,4
Рентабельність власного капіталу, %	19,08	99,86	89,58	709,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.7 демонструють значне зростання доходів від реалізації, так, темпи зростання сягнули 226,2% у 2024 р., що є ключовою позитивною особливістю стратегії – агресивне розширення ринку. Рентабельність власного капіталу зросла в кілька разів. Однак рентабельність продажів знизилася до 0,61%, витрати на 1 грн. продукції зросли, а оборотність дебіторської заборгованості сповільнилася – до 44,7 днів. Це типово для рекламної галузі: високі темпи зростання за рахунок нових клієнтів, але ризики затримок оплати і зниження доходності через конкуренцію.

Оцінки блоку показників фінансової діяльності представлено в табл. 2.8. Аналіз табл. 2.8 вказує на суттєве погіршення фінансової стійкості та ліквідності: коефіцієнт автономії впав до 0,03 пунктів через високу залежність від позикового капіталу, ліквідність знизилася нижче нормативів. Це ключова особливість формування фінансової стратегії – фінансування зростання за рахунок залучених коштів, що підвищує ризики в умовах нестабільної економіки, але дозволяє швидке масштабування в динамічній рекламній сфері.

**Динаміка показників фінансової діяльності
ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,26	0,09	0,03	-0,23
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,35	1,10	1,03	-0,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,90	0,19	0,16	-0,74
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,26	0,09	0,03	-0,23

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансовий блок доповнено оцінкою ймовірності настання банкрутства за моделлю Альтмана, Додаток Е. ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» за результатами розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана демонструє високий рівень фінансової стійкості та дуже низьку ймовірність банкрутства. Протягом 2022–2024 років: Z-рахунок становив 3,85 у 2022 році, досяг максимуму 4,74 у 2023 році та дещо знизився до 4,51 у 2024 році. Таким чином, протягом всього періоду дослідження показник значно перевищує поріг 2,99 і свідчить про те, що підприємство перебуває в зоні безпеки. Позитивний вплив забезпечується високою оборотністю активів, $X5 > 2,9$, яка компенсує погіршення ліквідності – зниження $X1$ з 0,259 до 0,025 та фінансового важеля – зниження $X4$ з 0,357 до 0,030, тому, незважаючи на скорочення чистого оборотного капіталу та власного капіталу, загальна оцінка фінансового стану підприємства залишається стабільно високою.

Оцінки блоку показників рівня управління персоналом представлено в табл. 2.9. Дані таблиці 2.9 свідчать про загалом позитивну динаміку управління персоналом ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» у 2022–2024 роках. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 9,4 %, що разом із підвищенням продуктивності праці більш ніж у два рази вказує на ефективніше використання людського капіталу та зростання результативності праці в умовах розширення діяльності агентства. Одночасно суттєво зросли витрати на оплату праці та середньомісячний рівень заробітної плати, що є характерним для

конкурентної рекламної сфери та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Водночас поява заборгованості із заробітної плати у 2024 році є негативним сигналом і свідчить про певні проблеми з управлінням грошовими потоками, які потребують оперативного врегулювання.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рівня управління персоналом

ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	85	75	93	8	9,4
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	6446,67	11975,72	13326,69	6880,02	106,7
Заборгованість по заробітній платі, тис. грн.	2,0	0,0	105,0	103,0	в 51,5 р.б.
Витрати на оплату праці, тис. грн.	26861	35030	45586	18725	69,7
Середньомісячний рівень оплати праці, грн.	26334,31	38922,22	40847,67	14513,36	55,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи частинні показники, які було пораховано в табл. 2.5-2.19 відповідно до методики [30], проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності фінансової стратегії (Ефс) для ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». Методика включає три компоненти: якість фінансової стратегії (Si), якість механізму реалізації (Mi) та стратегічна ефективність (Es).

Якість фінансової стратегії (Si) розрахована за частковими індикаторами з, нормалізованими за кусочно-лінійною функцією з критичними значеннями наведеними в [30]. Динаміка індикаторів коригувалася на $\pm 5-10\%$ залежно від зміни. Середнє Si по 4 блоках (матеріальне забезпечення, виробництво, реалізація, фінансові показники, кадрові показники) з рівними вагами ($q_i = 0,2$). Інвестиційний блок не врахований через відсутність даних.

Якість механізму реалізації (Mi) оцінена за 7 критеріями. Стратегічна ефективність (Es) розрахована за приростом EVA (EVA = операційний прибуток – WACC × вкладений капітал, WACC = 0,1, вкладений капітал дорівнює середньому власному капіталу), табл. 2.10.

Інтегральний показник ефективності фінансової стратегії E_фс

Компонент	Ваги (w)	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Якість стратегії (Si)	0,4	0,75	0,73	0,70
Якість механізму (Mi)	0,3	0,60	0,60	0,60
Стратегічна ефективність (Es)	0,3	0,50	1,00	0,00
Інтегральний показник (E_фс)	-	0,63	0,77	0,46
Інтерпретація	-	Середній рівень	Високий рівень	Середній рівень

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [30]

За результатами застосування методики Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако [30] до оцінки ефективності фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» за 2022–2024 роки, інтегральний показник E_фс демонструє коливання: середній рівень у 2022 році (0,63) завдяки помірній стратегічній ефективності ($E_s = 0,50$), високий рівень у 2023 році (0,77) за рахунок максимального приросту EVA ($E_s = 1,00$) при стабільній якості механізму реалізації ($M_i = 0,60$), та повернення до середнього рівня у 2024 році (0,46) через різке падіння стратегічної ефективності ($E_s = 0,00$), попри відносно стабільну якість самої стратегії ($S_i = 0,70$).

Загалом фінансова стратегія підприємства характеризується середнім рівнем ефективності з позитивними аспектами: висока оборотність активів, зростання доходів і продуктивності праці, низький ризик банкрутства за моделлю Альтмана, та ризиками, такими як: зниження рентабельності, ліквідності, залежність від позикового капіталу та волатильність EVA. що типово для динамічної рекламної сфери послуг; для підвищення ефективності рекомендується стабілізувати приріст економічної доданої вартості через оптимізацію витрат, контроль дебіторської заборгованості та боргів по зарплаті, а також посилення інвестицій у стійке зростання.

Для оцінки відповідності фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» «золотому правилу економіки», яке передбачає баланс між джерелами фінансування та активами для забезпечення стійкості та мінімізації ризиків, зокрема, покриття необоротних активів власним капіталом, короткострокових зобов'язань – оборотними активами, а також узгодженість темпів зростання активів

і капіталу, ми проводимо розрахунок співвідношень статей бухгалтерського балансу. Це дозволяє визначити, чи дотримується підприємство принципів консервативного фінансування, чи залежить від позикових коштів і чи існує ризик нестійкості в динаміці зростання, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Співвідношення статей бухгалтерського балансу

На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024	
значення	висновок	значення	висновок	значення	висновок
Умова: Необоротні активи \leq Власний капітал					
791 \leq 49591	виконується	669 \leq 19882	виконується	1135 \leq 8467	виконується
Умова: Темп зростання оборотних активів \geq Темп зростання необоротних активів					
117,7 % \geq 84,6 %	виконується	130,1 % \geq 154,5 %	не виконується	130,1 % \geq 169,7 %	не виконується
Умова: Темп зростання необоротних активів \leq Темп зростання власного капіталу					
84,6 % \leq 40,1 %	не виконується	154,5 % \leq 42,6 %	не виконується	169,7 % \leq 42,6 %	не виконується
Умова: Короткострокові зобов'язання \leq Оборотні активи					
138761 \leq 187561	виконується	201529 \leq 220742	виконується	279976 \leq 287308	виконується

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить про часткову відповідність фінансової стратегії «золотому правилу економіки»: у всі роки виконуються базові умови покриття необоротних активів власним капіталом та короткострокових зобов'язань оборотними активами, що вказує на достатній рівень ліквідності та стійкості в статичному аспекті. Однак порушення умов щодо темпів зростання: оборотні активи ростуть повільніше за необоротні, а необоротні – швидше за власний капітал, у 2023–2024 роках сигналізує про агресивний підхід до фінансування, де зростання активів фінансується переважно позиковими коштами, що підвищує ризики фінансової нестійкості та залежності від зовнішніх джерел, типово для динамічної сфери послуг з швидким масштабуванням.

Для глибшого розуміння факторів, що впливають на ефективність використання власного капіталу в рамках фінансової стратегії, ми застосовуємо факторний аналіз за моделлю Дюпона, яка розкладає рентабельність власного капіталу на компоненти: рентабельність продажів, оборотність активів та мультиплікатор капіталу. Це дозволяє ідентифікувати ключові драйвери змін ROE

та оцінити, наскільки стратегія балансує прибутковість, ефективність та леверидж, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності власного капіталу підприємства за моделлю Дюпон

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
1. Чистий прибуток, тис. грн.	9462	19854	7585
2. Виручка, тис. грн	547967	898179	1239382
3. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	228298	204881,5	254927
4. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	49591	19882	8467
Розрахунок показників рентабельності			
5. Рентабельність продажів, частки одиниці (п. 1 / п. 2)	0,017	0,022	0,006
6. Коефіцієнт оборотності активів, оборотів (п. 2 / п. 3)	2,40	2,39	4,87
7. Мультиплікатор власного капіталу, частки одиниці (п. 3 / п. 4)	4,60	10,31	30,11
Розрахунок результуючого показника, %			
8. Рентабельність власного капіталу (п. 1 / п. 4 або п. 5 × п. 6 × п. 7)	19,1	99,9	89,5
Вплив факторів на зміну результуючого показника, %			
9. Зміна рентабельності продажів ((п. 5 (пот.) – п. 5 (баз.)) × п. 6 (баз.) × п. 7 (баз.))	-	11,5	-13,9
10. Зміна оборотності активів (п. 5 (пот.) × (п. 6 (пот.) – п. 6 (баз.)) × п. 7 (баз.))	-	29,0	3,5
11. Зміна мультиплікатора власного капіталу (п. 5 (пот.) × п. 6 (пот.) × (п. 7 (пот.) – п. 7 (баз.)))	-	17,5	27,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз моделі Дюпона, представлений в табл. 2.12 показує, що рентабельність власного капіталу зросла з 19,1% у 2022 році до 99,9% у 2023 році завдяки позитивному впливу всіх факторів, зокрема, оборотності активів на – 29,0% та мультиплікатора власного капіталу – на 17,5%, але знизилася до 89,5% у 2024 році через негативний ефект від падіння рентабельності продажів – 13,9%, компенсований частково зростанням мультиплікатора власного капіталу на 27,9% та оборотності активів – на 3,5%; це підкреслює, що фінансова стратегія підприємства фокусується на левериджі для компенсації зниження доходу, що ефективно в короткостроковій перспективі, але ризиковано через волатильність прибутковості в рекламній галузі.

Щоб оцінити вплив фінансового левериджу на рентабельність у фінансовій стратегії, ми розраховуємо ефект фінансового важеля, який кількісно вимірює

приріст рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових коштів, враховуючи диференціал (різницю між рентабельністю активів та ставкою відсотків), плече левериджу та податковий коректор. Це допомагає визначити, чи є стратегія використання боргу вигідною та стійкою, Додаток Ж. Аналіз ефекту фінансового важеля демонструє позитивний вплив боргу на рентабельність власного капіталу завдяки нульовій ставці відсотків – через відсутність нарахованих відсотків, що робить диференціал позитивним від 4,53% до 9,50% і підсилює ефект через зростання плеча фінансового важелі з 2,80 до 33,05, призводячи до ефекту фінансового важеля від 11,60% у 2022 році до 285,5% у 2024 році; це вказує на ефективність стратегії використання безвідсоткових позикових коштів, ймовірно, постачальницьких кредитів чи дебіторської заборогованості для прискорення зростання, але з високими ризиками через надмірне плече, що може призвести до нестійкості в разі змін у прибутковості активів.

Загалом, цей підхід до фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», інтегрований з методикою Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако та доповнений золотим правилом, моделлю Дюпона та ефектом левериджу, характеризується агресивним використанням левериджу для зростання рентабельності власного капіталу та масштабування, що компенсує зниження доходу та ліквідності, але порушує принципи стійкості «золотого правила економіки», підвищуючи ризики в волатильній сфері послуг; рекомендації включають диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію витрат для підвищення рентабельності продажів та моніторинг левериджу для уникнення перевищення критичних рівнів.

Висновок до розділу 2

Об'єктом дослідження виступило ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», яке є приватною комерційною організацією, зареєстрованою у 2015 році в Києві, що спеціалізується на наданні повного спектру рекламних, маркетингових та креативних послуг як full-cycle digital & creative agency. Підприємство орієнтоване на досягнення лідерських позицій на ринку України завдяки високоефективним

цифровим рішенням, включаючи розробку стратегій, креативу, медіапланування, SMM, веб-розробку та аналіз кампаній для середнього бізнесу, стартапів і державного сектору. Організаційна структура лінійно-функціонального типу з проектними командами забезпечує гнучкість і швидкість реалізації проєктів, а позиціонування на ринку Києва, частка 1,8 % дає конкурентні переваги в ніші локальних клієнтів завдяки високій окупності та персоналізованому підходу.

Проведений аналіз стратегічного фінансового розвитку підприємства дозволяє зробити такі ключові висновки. Підприємство демонструє стійке зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився на 126,2 %, продуктивність праці – на 106,7 %, оборотність активів – до 4,87 об. в рік, що відображає ефективне масштабування в динамічній рекламній сфері послуг. Водночас фінансово-економічний стан характеризується змішаною динамікою: позитивні тенденції в оборотності та рентабельності власного капіталу до 89,5–99,9 % за моделлю Дюпона, з сильним ефектом фінансового важеля до 285,5 % завдяки безвідсотковим позиковим коштам компенсуються погіршенням ліквідності – коефіцієнт загальної ліквідності знизився до 1,03, фінансової стійкості – до 0,03, рентабельності продажів – до 0,61 %. Модель Альтмана підтверджує низький ризик банкрутства, а часткове порушення «золотого правила економіки», що характеризує агресивне фінансування та зростання позикових коштів є типовим для швидкозростаючих агентств, але підвищує вразливість до затримок оплати праці і економічної нестабільності.

За методикою Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако інтегральний показник ефективності фінансової стратегії коливається на середньому рівні 0,46–0,77, з піком у 2023 році завдяки приросту EVA, але падінням у 2024 році через волатильність стратегічної ефективності. Фінансова стратегія підприємства є агресивною, орієнтованою на леверидж і швидке розширення, що забезпечує високе зростання доходів, але потребує корекції для стабілізації ліквідності, витрат і EVA.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ТА МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РОЗВИТКОМ ТОВ
«РЕКЛАМНЕ АГЕНТСТВО» АІТІ»

3.1. Напрями удосконалення фінансової стратегії підприємства

Для того щоб визначити напрямки удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», необхідно проаналізувати основні проблеми, виявлені в ході дослідження фінансово-економічного стану підприємства.

Аналіз показав, що однією з ключових проблем є зниження рентабельності діяльності, яке проявляється в скороченні чистого прибутку попри зростання доходів. Це пов'язано з випереджальним збільшенням собівартості послуг та адміністративних витрат, що призводить до волатильності фінансових результатів і знижує ефективність використання ресурсів. У креативній сфері, де конкуренція висока, така тенденція ускладнює підтримку стабільного прибутку, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, як-от воєнний стан, що впливає на клієнтські бюджети.

Ще однією суттєвою проблемою є погіршення ліквідності, викликане значним зростанням дебіторської заборгованості та скороченням грошових коштів. Це створює ризики нестачі оборотних засобів для покриття поточних зобов'язань, ускладнює оперативне управління фінансовими потоками та підвищує вразливість підприємства до затримок платежів від клієнтів. У рекламній галузі, де проекти часто реалізуються з відстрочками, така ситуація може призвести до касових розривів і обмежити можливості для швидкого реагування на ринкові зміни.

Крім того, висока залежність від позикових коштів і порушення балансу в структурі капіталу призводять до зниження фінансової стійкості. Підприємство активно використовує зовнішнє фінансування для зростання, що забезпечує короткострокові переваги, але підвищує ризики в довгостроковій перспективі, особливо через невідповідність темпів зростання активів і власного капіталу. Це

робить компанію чутливою до економічних коливань і конкуренції від більших гравців на ринку.

Проблеми в управлінні витратами та персоналом також відіграють значну роль, оскільки зростання матеріальних витрат і поява заборгованості по заробітній платі свідчать про недостатній контроль. Це знижує операційну ефективність і може вплинути на мотивацію співробітників, що критично для креативного бізнесу, де людський капітал є основним ресурсом.

Нарешті, конкурентне середовище створює додаткові виклики, оскільки відсутність спеціалізованих підрозділів для аналізу та масштабування обмежує адаптацію до загроз, таких як посилення конкуренції в digital-сегменті. Підприємство, займаючи середню позицію на ринку, ризикує втратити клієнтів через меншу гнучкість порівняно з лідерами.

З огляду на результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» та виявлені проблеми у сфері рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості й управління ресурсами, виникає необхідність формування комплексу цілеспрямованих заходів з удосконалення фінансової стратегії підприємства. Реалізація таких заходів має бути спрямована на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зниження ризиків, забезпечення стабільності грошових потоків і створення передумов для сталого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Узагальнені напрями та конкретні шляхи вирішення ключових проблем фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення фінансової стратегії

ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Напрямок удосконалення	Шляхи вирішення
1	2
Підвищення рентабельності та оптимізація витрат	Впровадження бюджетування проєктів з фіксованою прибутковістю; оптимізація структури собівартості через перегляд постачальників; перегляд цінової політики з диференціацією тарифів для різних клієнтів.

1	2
Поліпшення ліквідності та управління оборотними активами	Посилення контролю дебіторської заборгованості через моніторинг платежів; стимулювання передоплат знижками; диверсифікація джерел фінансування з залученням інвестицій від партнерів.
Зміцнення фінансової стійкості та балансування левериджу	Узгодження темпів зростання активів з власним капіталом через реінвестування прибутку; моніторинг ефекту левериджу з обмеженням його рівня; розробка сценарних планів для протидії загрозам.
Удосконалення управління персоналом та операційною ефективністю	Створення аналітичного підрозділу для моніторингу ключових показників; впровадження мотиваційних програм на основі продуктивності; перехід до матричної організаційної структури з виділенням профіт-центрів.
Адаптація до зовнішнього середовища та зростання	Посилення партнерств з лідерами ринку для доступу до клієнтів; інвестиції в цифрові інструменти для використання можливостей омніканального сегменту; регулярний аудит для коригування стратегії.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Детальний аналіз напрямків удосконалення показує, що підвищення рентабельності вимагає системного підходу до контролю витрат, що дозволить компенсувати волатильність прибутку та забезпечити стабільні фінансові результати в конкурентній сфері. Поліпшення ліквідності фокусується на оптимізації грошових потоків, що зменшить ризики касових розривів і підвищить гнучкість у роботі з клієнтами. Зміцнення стійкості передбачає консервативніше фінансування, що захистить від зовнішніх шоків і забезпечить баланс між зростанням та ризиками. Удосконалення управління персоналом посилить операційну ефективність, сприяючи утриманню талановитих кадрів і швидкому виконанню проєктів. Адаптація до зовнішнього середовища дозволить скористатися можливостями ринку, такими як зростання digital-реклами, та мінімізувати загрози конкуренції, забезпечуючи стале розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, запропоновані напрями удосконалення фінансової стратегії спрямовані на подолання виявлених слабких сторін та створення умов для переходу від агресивного до більш збалансованого зростання. Для остаточного вибору стратегічного курсу важливо врахувати взаємодію внутрішньої фінансової позиції підприємства та впливу зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу внутрішня фінансова позиція ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» оцінюється як слабка через проблеми з ліквідністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю, попри значне зростання доходів. Зовнішнє фінансове середовище характеризується наявністю як можливостей, таких як: зростання digital-сегменту ринку, попит на омніканальну та креативну рекламу від середнього бізнесу, перспективи партнерств, так і суттєвих загроз, таких як: висока конкуренція від міжнародних і національних агентств, інфляція витрат, нестабільність клієнтських платежів в умовах воєнного стану.

У зв'язку з цим підприємство перебуває переважно в клітинках Ф-3 та Ф-6 матриці стратегічних напрямів, що передбачає використання стратегій обмеженого зростання та скорочення (стиснення) на етапі стабілізації з подальшим переходом до стратегій зростання після зміцнення фінансової бази, Додаток К. Таким чином, на поточному етапі господарської діяльності підприємства пріоритетними є заходи стабілізації, Ф-3 та Ф-6, які після досягнення нормативних показників ліквідності та стійкості дозволять перейти до стратегій зростання за рахунок використання ринкових можливостей.

3.2. Обґрунтування внутрішніх резервів та можливостей удосконалення фінансової стратегії підприємства

У попередньому розділі нами було визначено ключові напрями удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», спрямовані на подолання проблем зниження рентабельності, погіршення ліквідності та високої залежності від позикових коштів.

Для практичної реалізації цих напрямів доцільно обрати найбільш дієві заходи, які матимуть швидкий і помітний ефект на фінансовий стан підприємства з урахуванням його специфіки як full-cycle digital & creative agency середнього розміру.

На основі аналізу пріоритетності та потенційного впливу обрано два ключові заходи: посилення контролю дебіторської заборгованості для поліпшення

ліквідності та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою доходністю для підвищення рентабельності. Ці заходи є взаємопов'язаними, оскільки стабілізація грошових потоків створить базу для ефективного контролю витрат, а зростання прибутковості проєктів посилить фінансову стійкість загалом.

Перший захід передбачає посилення контролю дебіторської заборгованості через впровадження систематичного моніторингу платежів та стимулювання клієнтів до швидких розрахунків. Це включає інтеграцію в CRM-систему автоматичних нагадувань про платежі, класифікацію клієнтів за рівнем ризику затримок та введення політики знижок за передоплату або своєчасну оплату. Додатково планується перегляд договорів з клієнтами для скорочення термінів відстрочок, особливо для середнього та великого бізнесу, де обсяги проєктів значні. Такий підхід дозволить зменшити ризики касових розривів і забезпечити стабільніше надходження коштів, що критично в умовах рекламної галузі з її проектним характером роботи.

Другий захід стосується впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю. Для кожного проєкту на етапі планування встановлюватиметься мінімальна рентабельність, з урахуванням типу послуг: креатив, digital-виробництво, SMM чи медіапланування. Це передбачає детальний розрахунок витрат на етапі тендеру (проєктування), використання шаблонів бюджетів у внутрішній системі управління проєктами та регулярний моніторинг відхилень під час виконання. Оптимізація включатиме перегляд постачальників зовнішніх послуг і автоматизацію рутинних процесів для зниження собівартості без втрати якості креативу. Деталізацію цього заходу наведено нижче, з акцентом на етапи впровадження, ролі учасників та очікувані результати.

Доцільність реалізації цих заходів базується на їх прямому впливі на ключові проблеми підприємства. Посилення контролю дебіторської заборгованості безпосередньо адресоване до погіршення ліквідності, що є однією з найбільш критичних слабкостей, оскільки дозволяє швидше конвертувати виконані проєкти в грошові кошти та зменшити залежність від короткострокових зобов'язань. У рекламній сфері, де клієнти часто затримують платежі через власні фінансові

цикли, такий зхід підвищить операційну гнучкість і зменшить ризики нестачі коштів для поточних витрат, включаючи оплату праці креативної команди. Водночас впровадження бюджетування проєктів з доходністю вирішить проблему зниження рентабельності, забезпечивши контроль над витратами на рівні кожного проєкту та запобігаючи випереджальному зростанню собівартості. Це особливо актуально для агентства, яке веде одночасно багато проєктів і конкурує за ціною з локальними гравцями, дозволяючи підтримувати стабільний прибуток навіть при розширенні портфеля.

Для бюджетування проєктів можна адаптувати існуючі інструменти управління, наприклад, Trello чи Asana, типові для digital-агентств, з мінімальним навчанням персоналу аккаунт-менеджерів і проджект-менеджерів. Реалізація не потребує створення нових підрозділів, а може бути покладена на комерційний і операційний напрямки під контролем топ-менеджменту. Терміни впровадження – від 3 до 6 місяців, з початковим пілотним тестуванням на кількох проєктах. Фінансові ресурси для старту мінімальні, оскільки основні інструменти вже наявні або доступні за моделлю SaaS з низькою вартістю. Основні характеристики запропонованих заходів удосконалення фінансової стратегії підприємства деталізовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика запропонованих заходів удосконалення фінансової стратегії

Заход	Опис заходів	Очікуваний ефект	Терміни реалізації	Відповідальні
Посилення контролю дебіторської заборгованості	Інтеграція моніторингу в CRM; введення знижок за передоплату; перегляд умов договорів	Поліпшення ліквідності; скорочення термінів оборотності дебіторської заборгованості; стабілізація грошових потоків	3–4 місяці	Комерційний директор; аккаунт-менеджери
Впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю	Розробка шаблонів бюджетів; моніторинг відхилень; фіксація мінімальної рентабельності на етапі тендеру	Підвищення рентабельності проєктів; оптимізація витрат; стабілізація прибутку	4–6 місяців	Операційний директор; проджект-менеджери; креативний директор

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані заходи є взаємодоповнюючими та відповідають стратегії обмеженого зростання на поточному етапі, дозволяючи стабілізувати фінансовий стан без значних ризиків. Їх успішна реалізація створить передумови для переходу до більш амбітних стратегій, таких як посилення партнерств чи інвестиції в цифрові інструменти, забезпечуючи стале покращення фінансової стратегії підприємства в конкурентному середовищі рекламних послуг.

Для деталізації впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю розглянемо ключові етапи процесу, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю

Етап	Опис	Тривалість	Відповідальні особи
Аналіз поточних проєктів	Збір даних про витрати, доходи та рентабельність за видами послуг; ідентифікація типових відхилень	1–2 місяці	Операційний директор; фінансовий фахівець (аутсорсинг)
Розробка шаблонів бюджетів	Створення стандартизованих форм з фіксацією мінімальної рентабельності; інтеграція в систему управління проєктами	1 місяць	Проджект-менеджери; креативний директор
Моніторинг виконання	Щотижневий контроль витрат і коригування; автоматизовані звіти про відхилення	Постійно, з початку проєкту	Аккаунт-менеджери; проєктні команди
Пост-аналіз проєктів	Оцінка фактичної рентабельності; оновлення шаблонів на основі уроків	Після завершення кожного проєкту	Операційний директор; HR-спеціаліст

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Спочатку проводиться аналіз поточних проєктів для визначення типових витрат і рентабельності за видами послуг. Потім розробляються шаблони бюджетів, де фіксується мінімальна рентабельність на рівні, що забезпечує покриття адміністративних витрат і прибуток. Під час виконання проєкту здійснюється щотижневий контроль відхилень від плану, з коригуючими діями, такими як перерозподіл ресурсів або перегляд підрядників. Завершальний етап включає пост-аналіз проєкту для удосконалення шаблонів і накопичення бази даних для майбутніх оцінок. Цей захід інтегрується з крос-функціональними командами, де аккаунт-менеджери відповідають за клієнтські вимоги, а проджект-менеджери – за операційний контроль.

Для комплексної оцінки впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю доцільно розглянути його переваги та потенційні ризики за ключовими аспектами діяльності підприємства. Це дозволить обґрунтувати збалансованість заходу та підтвердити його практичну цінність у контексті покращення фінансової стратегії, Додаток Л.

Щоб показати як буде працювати запропонований напрям – впровадження бюджетування проєктів для наочності проаналізуємо типовий для ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» проєкт – розробки та запуску омніканальної рекламної кампанії для мережі кав'ярень, яка хоче просувати нове сезонне меню. Це комплексний проєкт повного циклу: стратегія, креатив, SMM, контекстна реклама та виробництво контенту. Тривалість – 3 місяці, очікуваний дохід – 600 тис. грн.

Представимо приклад бюджетування проєкту з фіксованою рентабельністю. На етапі планування встановлюємо мінімальну рентабельність продажів на рівні 15%, це може бути внутрішній стандарт агентства після аналізу попередніх проєктів. Тобто чистий прибуток від проєкту має бути не менше 90 тис. грн., що становить 15% від 600 тис. грн доходу. Приклад бюджету проєкту «Омніканальна кампанія для мережі кав'ярень» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад бюджету проєкту «Омніканальна кампанія для мережі кав'ярень»

Стаття витрат	Планові витрати, тис. грн	Частка, %	Коментар / оптимізація
Оплата праці внутрішньої команди: креатив, стратегія, аккаунт, проджект	220	36,7	Фіксовані ставки та бонуси за терміни виконання
Зовнішні підрядники: фотозйомка, відеовиробництво, копірайтер-фрілансер	120	20,0	Перегляд постачальників для зниження на 10–15%
Медіа-бюджет: розміщення реклами: Google Ads, Meta, TikTok	100	16,7	Пряме розміщення без посередників
Інструменти та софт: ліцензії, стокові фото, аналітика	30	5,0	SaaS-підписки, оптимізація пакетів
Адміністративні та непередбачені витрати, 5%	40	6,7	Транспорт, дрібні витрати
Разом витрати	510	85,0	
Дохід від клієнта	600	100	Фіксований контракт
Прибуток/ рентабельність продажів	90	15,0	Мінімальний цільовий рівень

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розглянемо як працює моніторинг під час виконання бюджету проекту. Щотижневий контроль: проєкт-менеджер порівнює фактичні витрати з плановими. Якщо, наприклад, відеозйомка дорожчас на 20 тис. грн через додаткові локації, відразу потрібно шукати альтернативу, наприклад, зміна підрядника або спрощення концепції, або за необхідності потрібно узгоджувати доплату з клієнтом.

У випадку, якщо рентабельність падає нижче 15%, проєктна команда отримує сигнал «червоний» – обов’язкове втручання операційного директора, який повинен перерозподілити ресурси або скоротити години залучення фрілансерів.

Пост-аналіз. Якщо після завершення проєкту фактична рентабельність становила, наприклад, 18%, за рахунок можливості економії ресурсів, то ці дані заносяться в базу для коригування шаблонів майбутніх подібних кампаній.

Такий підхід гарантує, що навіть при конкуренції за ціною агентство не буде працювати «в нуль» або в збиток, а кожен проєкт буде сприяти загальній прибутковості. Для ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», яке одночасно веде від 25 до 35 проєктів, це дозволить уникнути ситуацій, коли зростання доходів не супроводжується зростанням прибутку, як це було в 2024 році.

Ще одним важливим внутрішнім резервом підвищення фінансової стійкості ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» є удосконалення управління дебіторською заборгованістю, оскільки в попередньому розділі було встановлено її значну частку в структурі оборотних активів та негативний вплив на ліквідність підприємства. Для рекламного агентства з проєктною формою організації діяльності характерною є відстрочка платежів з боку клієнтів, що за відсутності системного контролю призводить до касових розривів і зростання потреби у зовнішньому фінансуванні.

Удосконалення управління дебіторською заборгованістю передбачає не лише скорочення строків її оборотності, але й підвищення прогнозованості грошових потоків. З цією метою доцільним є впровадження комплексу організаційно-фінансових заходів, спрямованих на диференціацію клієнтів за рівнем платіжної дисципліни, автоматизацію контролю та стимулювання своєчасних розрахунків.

Основні інструменти покращення управління дебіторською заборгованістю та очікувані результати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інструменти удосконалення управління дебіторською заборгованістю

ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ»

Інструмент	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Класифікація клієнтів за платіжною дисципліною	Поділ клієнтів на групи: надійні, помірною ризику, високого ризику	Зменшення частки простроченої дебіторської заборгованості
Автоматизація контролю платежів	Нагадування в CRM про дати оплат, контроль прострочень	Скорочення середнього строку інкасації
Політика передоплат	Запровадження часткової або повної передоплати для нових клієнтів	Підвищення ліквідності та стабільності грошових потоків
Фінансові стимули	Надання знижок за швидку оплату	Прискорення обороту дебіторської заборгованості
Перегляд договірних умов	Скорочення стандартних термінів відстрочки	Зменшення фінансових ризиків

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити середній строк оборотності дебіторської заборгованості, що матиме прямий позитивний вплив на ліквідність підприємства. Орієнтовну оцінку очікуваного ефекту від удосконалення управління дебіторською заборгованістю наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз впливу заходів з управління дебіторською заборгованістю на фінансовий стан підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Середній строк оборотності дебіторської заборгованості, днів	45	35	-10
Середній обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн	151864	118800	-33064
Вивільнені грошові кошти, тис. грн	—	33064	33064
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,28	0,12

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, удосконалення управління дебіторською заборгованістю дозволяє розглядати її не як пасивний елемент оборотних активів, а як активний інструмент

фінансової стратегії підприємства. Поєднання цього заходу з бюджетуванням проєктів з фіксованою рентабельністю забезпечує синергійний ефект: стабілізація грошових потоків створює умови для більш жорсткого контролю витрат, а зростання рентабельності проєктів – для підвищення фінансової автономії та загальної стійкості ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ».

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих заходів, а саме, посилення контролю дебіторської заборгованості та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю, проведемо розрахунок їх потенційного впливу на ключові фінансові показники ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». Оцінку здійснюємо на основі даних 2024 року як базового періоду, з прогнозом на 2026 рік, після повного впровадження заходів протягом року. Оцінимо ефект від впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка впливу бюджетування проєктів на рентабельність та чистий прибуток

Показник	2024 рік (фактичний)	2026 рік (прогноз після впровадження)	Відхилення, тис. грн., +/-	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1239382	1239382 (консервативний сценарій)	0	0
Рентабельність продажів, %	0,61	12,0	11,39	X
Чистий прибуток, тис. грн	7585	148726	141141	в 18,6 р.б.
Додатковий чистий прибуток за рахунок реалізації заходу, тис. грн	–	141141	–	–

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані таблиці 3.7 свідчать про суттєвий позитивний вплив впровадження бюджетування проєктів на фінансові результати ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». За незмінного обсягу чистого доходу від реалізації прогнозується зростання рентабельності продажів з 0,61 % у 2024 році до 12,0 % у 2026 році, що підтверджує

ефективність контролю витрат і управління доходністю. Як наслідок, чистий прибуток підприємства зросте у 18,6 раза, а додатковий ефект від реалізації заходу становитиме 141141 тис. грн. Це доводить, що запропоновані управлінські рішення забезпечують перехід від формального зростання доходів до стабільного підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

При аналізі посилення контролю дебіторської заборгованості нами зроблене наступне припущення, що запропоновані заходи скоротять середній термін оборотності з 44,7 днів до 35 днів, рівень 2022 року, що вивільняє грошові кошти та зменшує потребу в короткострокових зобов'язаннях, табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка впливу зменшення рівня дебіторської заборгованості на ліквідність та оборотні активи

Показник	2024 рік (фактичний)	2026 рік (прогноз)	Відхилення, тис. грн., +/-	Відхилення, %
Середній рівень дебіторської заборгованості, тис. грн. при скороченні на 9,7 днів	151864	118800 (при 35 днях оборотності)	-33064	-21,8
Вивільнені грошові кошти, тис. грн	–	33064	33064	–
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,28	0,12	75,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,03	1,20	0,17	17,51

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати, наведені в табл. 3.8 свідчать про істотне покращення ліквідності та управління оборотними активами ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» у прогностичному періоді. Скорочення середнього терміну оборотності дебіторської заборгованості на 9,7 днів дає змогу зменшити її середній обсяг на 33064 тис. грн, що призводить до відповідного вивільнення грошових коштів. Це безпосередньо підсилює платоспроможність підприємства та знижує потребу в короткостроковому залученні позикових ресурсів. Позитивний ефект також проявляється у зростанні коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,16 до 0,28, тобто на 75 %, а коефіцієнта загальної ліквідності – з 1,03 до 1,20. У сукупності це підтверджує, що впровадження запропонованих заходів сприяє не лише

підвищенню прибутковості, а й зміцненню фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів щодо посилення контролю дебіторської заборгованості та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю – потребують певних разових витрат на впровадження, табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка витрат на впровадження заходів

Заход	Статті витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Термін виникнення
Посилення контролю дебіторської заборгованості	Налаштування/модернізація CRM	32	Разово, від 3 до 4 місяців
	Навчання персоналу	15	Разово
	Розробка політики знижок та шаблонів договорів	24	Разово
Разом за першим заходом		71	
Впровадження бюджетування проєктів	Розробка шаблонів та інтеграція в систему управління проєктами	26	Разово, від 4 до 6 місяців
	Аналіз історичних проєктів (аутсорсинг)	23	Разово, від 1 до 2 місяці
	Навчання проджект-менеджерів та директорів	18	Разово
Разом за другим заходом		66	
Загальні витрати		137	Протягом 2026 року

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Перелік витрат, наведених в табл. 3.9 показує, що їх сума є відносно невеликою, менше 0,01% від річного чистого доходу підприємства, і вони пов'язані переважно з налаштуванням існуючих інструментів, аналізом даних та навчанням персоналу, і не передбачають значних капітальних вкладень чи залучення нових штатних одиниць.

Комбінований вплив двох запропонованих заходів забезпечить синергію: стабільніші грошові потоки від контролю дебіторської заборгованості дозволять ефективніше контролювати витрати в проєктах, а вища рентабельність проєктів – швидше накопичувати власний капітал, табл. 3.10.

Дані табл. 3.10 свідчать про суттєве покращення фінансового стану ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» у прогностичному періоді навіть за консервативного сценарію розвитку. За незмінного обсягу чистого доходу у 2026 році очікується

різке зростання чистого прибутку, що є результатом підвищення операційної ефективності та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю. Це, у свою чергу, забезпечує кратне зростання рентабельності власного капіталу – понад 300 % у консервативному та понад 400 % в оптимістичному сценаріях. Позитивною тенденцією є також збільшення коефіцієнта автономії в межах від 0,15–0,25, що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від позикових джерел. Значення Z-рахунку за моделлю Альтмана, перевищить 5,0, що підтверджує низький рівень ризику банкрутства та загальне підвищення фінансової стійкості компанії в середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.10

Прогноз ключових показників (2026 рік)

Показник	2024 рік	2026 рік (консервативний)	2026 рік (оптимістичний)
Чистий дохід, тис. грн	1239382	1239382	1363320
Чистий прибуток, тис. грн	7585	148726	204498
Рентабельність власного капіталу, %	89,58	>300	>400
Коефіцієнт автономії	0,03	0,15	0,25
Z-рахунок за моделлю Альтмана	4,51	>5,0	>5,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані заходи є високоефективними, забезпечують перехід від агресивної стратегії зростання з високими ризиками до збалансованої моделі, що гарантує стаке підвищення прибутковості та ліквідності ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» в конкурентному середовищі рекламних послуг.

Висновок до розділу 3

На основі виявлених недоліків в сфері формування та реалізації фінансової стратегії підприємства нами було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовим розвитком ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». На основі результатів діагностики фінансово-економічного стану підприємства визначено ключові

проблеми, зокрема зниження рентабельності, погіршення ліквідності, високу залежність від позикових коштів та недостатню керованість фінансових потоків. Це зумовило необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного вдосконалення фінансової стратегії з урахуванням специфіки діяльності рекламного агентства та умов нестабільного зовнішнього середовища.

Для практичної реалізації нами було обрано два пріоритетні взаємопов'язані заходи: посилення контролю дебіторської заборгованості та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю. Перший захід передбачає класифікацію клієнтів, автоматизацію моніторингу в CRM, стимулювання передоплат та перегляд договірних умов, що дозволить скоротити оборотність дебіторської заборгованості та вивільнити значні грошові кошти. Другий – включає розробку шаблонів бюджетів, фіксацію мінімальної рентабельності на етапі тендеру, щотижневий моніторинг та пост-аналіз проєктів, що забезпечить контроль витрат і стабільний прибуток від кожного проєкту. Реалізація цих заходів є реальною з урахуванням існуючих ресурсів підприємства, вимагає мінімальних інвестицій та може бути завершена протягом 3–6 місяців.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив високу доцільність запропонованих заходів. Навіть за консервативного сценарію впровадження бюджетування проєктів забезпечить зростання рентабельності продажів до 12% та чистого прибутку у 18,6 рази, а контроль дебіторської заборгованості – покращення коефіцієнтів ліквідності з вивільненням понад 33 млн грн. Комбінований ефект призведе до кратного зростання рентабельності власного капіталу, підвищення коефіцієнта автономії до 0,15–0,25 та Z-рахунку Альтмана вище 5,0, що свідчить про низький ризик ймовірності банкрутства в найближчому майбутньому. Витрати на впровадження системи запропонованих заходів складуть близько 137 тис. грн, що є відносно незначними порівняно з очікуваним ефектом.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження за темою кваліфікаційної роботи ми дійшли наступних висновків.

Фінансова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та посідає ключове місце в системі стратегічного управління, оскільки забезпечує ресурсне (фінансове) забезпечення всіх інших функціональних стратегій. Вона являє собою довгостроковий план формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, узгоджений з місією та цілями компанії, спрямований на досягнення фінансової стійкості та конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі. Аналіз трактувань різних авторів дозволив узагальнити сутність фінансової стратегії як багатогранної категорії, що поєднує цілепокладання, ресурсне планування, ризик-менеджмент і механізми адаптації. Її головні функції – оцінка фінансового потенціалу, ефективний рух ресурсів, формування конкурентних фінансових переваг, спрямованість інвестицій у перспективні проекти та створення критеріїв для прийняття рішень.

Формування фінансової стратегії базується на системі принципів, таких як: системність, наукова обґрунтованість, довгостроковість, гнучкість, баланс ризиків і дохідності тощо, та проходить послідовні етапи – від стратегічного фінансового аналізу до контролю реалізації. Ключову роль відіграють методи стратегічного фінансового планування, прогнозування, моделювання та сценарного підходу, які в комплексі забезпечують перехід від аналізу поточного стану до обґрунтованих довгострокових рішень.

Оцінка ефективності фінансової стратегії здійснюється за критеріями узгодженості з корпоративною стратегією, відповідності внутрішньому потенціалу та зовнішнім змінам, внутрішньої збалансованості, реалістичності, прийняттого рівня ризиків та економічної результативності. Найпоширенішими інструментами є «золоте правило економіки», система часткових індикаторів за видами діяльності, матриця Франсона–Романе, а також класичні методи, такі як: SWOT, PEST, SNW, портфельний, сценарний. Комплексне використання цих підходів дозволяє не лише

виміряти досягнуті результати, а й своєчасно коригувати стратегію для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ», яке є приватною комерційною організацією, зареєстрованою у 2015 році в Києві, що спеціалізується на наданні повного спектру рекламних, маркетингових та креативних послуг як full-cycle digital & creative agency. Підприємство орієнтоване на досягнення лідерських позицій на ринку України завдяки високоефективним цифровим рішенням, включаючи розробку стратегій, креативу, медіапланування, SMM, веб-розробку та аналіз кампаній для середнього бізнесу, стартапів і державного сектору. Організаційна структура лінійно-функціонального типу з проектними командами забезпечує гнучкість і швидкість реалізації проектів, а позиціонування на ринку Києва, частка 1,8 % дає конкурентні переваги в ніші локальних клієнтів завдяки високій окупності та персоналізованому підходу.

Проведений аналіз стратегічного фінансового розвитку підприємства дозволяє зробити такі ключові висновки. Підприємство демонструє стійке зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився на 126,2 %, продуктивність праці – на 106,7 %, оборотність активів – до 4,87 об. в рік, що відображає ефективне масштабування в динамічній рекламній сфері послуг. Водночас фінансово-економічний стан характеризується змішаною динамікою: позитивні тенденції в оборотності та рентабельності власного капіталу до 89,5–99,9 % за моделлю Дюпона, з сильним ефектом фінансового важеля до 285,5 % завдяки безвідсотковим позиковим коштам компенсуються погіршенням ліквідності – коефіцієнт загальної ліквідності знизився до 1,03, фінансової стійкості – до 0,03, рентабельності продажів – до 0,61 %. Модель Альтмана підтверджує низький ризик банкрутства, а часткове порушення «золотого правила економіки», що характеризує агресивне фінансування та зростання позикових коштів є типовим для швидкозростаючих агентств, але підвищує вразливість до затримок оплати праці і економічної нестабільності.

За методикою Т.Б. Хлевицькою та Н.О. Плевако інтегральний показник ефективності фінансової стратегії коливається на середньому рівні 0,46–0,77, з

піком у 2023 році завдяки приросту EVA, але падінням у 2024 році через волатильність стратегічної ефективності. Фінансова стратегія підприємства є агресивною, орієнтованою на леверидж і швидке розширення, що забезпечує високе зростання доходів, але потребує корекції для стабілізації ліквідності, витрат і EVA.

На основі виявлених недоліків в сфері формування та реалізації фінансової стратегії підприємства нами було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовим розвитком ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ». На основі результатів діагностики фінансово-економічного стану підприємства визначено ключові проблеми, зокрема зниження рентабельності, погіршення ліквідності, високу залежність від позикових коштів та недостатню керованість фінансових потоків. Це зумовило необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного вдосконалення фінансової стратегії з урахуванням специфіки діяльності рекламного агентства та умов нестабільного зовнішнього середовища.

Для практичної реалізації нами було обрано два пріоритетні взаємопов'язані заходи: посилення контролю дебіторської заборгованості та впровадження бюджетування проєктів з фіксованою рентабельністю. Перший захід передбачає класифікацію клієнтів, автоматизацію моніторингу в CRM, стимулювання передоплат та перегляд договірних умов, що дозволить скоротити оборотність дебіторської заборгованості та вивільнити значні грошові кошти. Другий – включає розробку шаблонів бюджетів, фіксацію мінімальної рентабельності на етапі тендеру, щотижневий моніторинг та пост-аналіз проєктів, що забезпечить контроль витрат і стабільний прибуток від кожного проєкту. Реалізація цих заходів є реальною з урахуванням існуючих ресурсів підприємства, вимагає мінімальних інвестицій та може бути завершена протягом 3–6 місяців.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив високу доцільність запропонованих заходів. Навіть за консервативного сценарію впровадження бюджетування проєктів забезпечить зростання рентабельності продажів до 12% та чистого прибутку у 18,6 рази, а контроль дебіторської заборгованості – покращення

коефіцієнтів ліквідності з вивільненням понад 33 млн грн. Комбінований ефект призведе до кратного зростання рентабельності власного капіталу, підвищення коефіцієнта автономії до 0,15–0,25 та Z-рахунку Альтмана вище 5,0, що свідчить про низький ризик ймовірності банкрутства в найближчому майбутньому. Витрати на впровадження системи запропонованих заходів складуть близько 137 тис. грн, що є відносно незначними порівняно з очікуваним ефектом.

Отже, запропоновані шляхи та методи дозволяють перейти від агресивного зростання з високими ризиками до збалансованої моделі фінансового розвитку, забезпечуючи стабільність, прибутковість та стійкість ТОВ «Рекламне агентство «АІТІ» в умовах конкурентного ринку рекламних послуг та нестабільного зовнішнього середовища. Їх успішна реалізація створить міцну основу для подальшого масштабування та використання ринкових можливостей у digital-сегменті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2020. № 2. С. 156-159.
2. Білик М. Д. Розробка фінансової стратегії на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 6 (169). С. 158-164.
3. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
4. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125
5. Голобородько А.Ю. Стратегія фінансової стійкості в умовах цифровізації. 2025. №1(52). С. 173-179.
6. Головата Ю. Методи та моделі діагностики фінансової діяльності підприємства. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 59-61.
7. Головата Ю. Методичний інструментарій оцінки фінансової діяльності підприємства. Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. Тез доповідей, 31 березня 2023 р. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 39-42.
8. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 10. С. 31–44.
9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації.

Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія. Вид-во : ФОП Біла К. О. 2023. С. 121–186.

10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-352

11. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

12. Гужва І.Ю., Калінкін А.О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. Економіка та суспільство. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5304> (дата звернення: 15.10.2025).

13. Денисюк Х. С., Буняк Н. М. Фінансова стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. і молод. вчених, 15 листоп. 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48-50.

14. Джонсон Г., Скоулз К. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ: Пренс, 2021. 544 с.

15. Журавльова І.В. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4361/4290> (дата звернення: 29.09.2025).

16. Зайцева Л.О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 67. С. 97-104.

17. Іщенко Н. А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2018. №5. С. 324–328.

18. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Матвійчук Л. О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії.

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 3. № 30. С. 92–102.

19. Колосінська М.І., Семенко О.О. Методичний підхід до побудови фінансової стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/51.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

20. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17–23.

21. Крижня В.О., Хринюк О.С. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. 2018. Вип.18. С. 455- 462.

22. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством. Фінанси України. 2021. № 2. С. 91–95.

23. Мартюшева Л.С., Галєєва О.О. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2021. № 3 (12). С. 121-124.

24. Нагорна І.В., Степанчук О.О. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. Ефективна економіка. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/82.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

25. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами. Економічний простір. 2020. Вип. 159. С. 97-101.

26. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

27. 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.

28. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р.В., Усенко М.П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 142–153.

29. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/Старостенко_334.pdf (дата звернення: 23.09.2024).
30. Хлевицька Т. Б., Плевако Н.О. Науково–методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 241–248
31. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 581–587.
32. Черниш С.С. Діагностика фінансового стану підприємства. Інноваційна економіка. 2021. №5. С. 111-114.
33. Швець Ю. О., Мозолевська А. І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 235-242. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/36.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
34. Шостак К. М. CRM-технології у підвищенні ефективності підприємств. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 1. С. 28–33.
35. Штімац М., Лич В. М., Юрченко Ю. О. Financial strategy development process. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3 (34). С. 126–132.
36. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6232> (дата звернення 27.10.2025).
37. Юрченко Ю. О. Основні етапи розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 41. С. 221-228
38. Яровий В. Ю. Інструменти фінансової підтримки підприємств в умовах війни. Економічний часопис. 2023. № 2. С. 114–119.
39. Ansoff I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 с.
40. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press. 1962. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/>

41. Drucker P. F. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Harper & Row. 1964. URL: <https://www.routledge.com/Managing-For-Results/Drucker/p/book/9780750643917>
42. Grynko, T., Hviniashvili, T., Filippova, V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22> (дата звернення: 27.10.2025).
43. Hamilton B., Peeters C., Weiss M. Strategy under uncertainty turning uncertainty threats into opportunities. URL: <https://www.vlerick.com/en/insights/strategy-under-uncertainty/> (дата звернення: 02.11.2025).
44. Henry A. *Understanding strategic management*. Oxford University Press 2021. 367 p. *Strategy & Corporate Finance*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights> (дата звернення: 04.11.2025).
45. Hviniashvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Ekonomichnyi prostir*. 2021. No. 172. Pp. 23–28.
46. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*, 1985. 805 p.

ДОДАТКИ