

УДК 336.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-10>**Каховська О.В.**доктор економічних наук, професор,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6235-968X>**Спірідонова К.О.**кандидат економічних наук, доцент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6961-4172>**Кірнос О.В.**асистент,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9497-0670>**Kakhovska Olena**

Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs

Spiridonova Kira, Kirnos Olesia

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗИ НЕПЛАТЕЖІВ

В статті розглянуто управління дебіторською заборгованістю як одну з функцій менеджменту, що дозволяє забезпечувати підприємству стабільність в надходженні грошової маси та стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища. В статті пропонується реалізувати функцію управління дебіторською заборгованістю через механізм, заснований на проектному підході. В межах запропонованого механізму управління дебіторською заборгованістю виокремлено шість етапів, кожен з яких має свою логіку, завдання та зміст. Проаналізовано стан дебіторської заборгованості підприємств України. Розглянуто комплекс заходів для ефективного управління дебіторською заборгованістю, основними завданнями якого є недопущення неплатежів покупцями, розробка обґрунтованої політики комерційного кредитування, постійний аналіз дебіторської заборгованості.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, факторинг, фінансова нестабільність, неплатоспроможність, ділова активність.

PECULIARITIES OF ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CRISES OF NON-PAYMENTS

Effective management of the company's receivables allows to optimize usage of the company's resources, in particular, cash flows. Effective management of the company's receivables stimulates attracting new customers, supporting business processes as well as avoiding formation of overdue debts and reducing risk of insolvency, which will ensure financial stability and company's competitiveness. At the same time increasing repayment period of receivables causes debt growth, which can lead to the shortage of cash; worses the structure of current assets, and leads to attracting additional funds to finance operational activities. The system of analysis and management of receivables includes constant monitoring of some parameters, among them: the period of turnover; analysis of debtors according to various characteristics, monitoring of the obligations fulfillment, system of reservation of doubtful debts, system of measures against dishonest buyers. Thus after analyzing receivables, it is important to determine ways of their managing, which includes five directions. Among them: determining conditions for credit while selling goods, guarantees for the loan is granted; reliability of the buyer; the amount of credit to each buyer, which depends on the risk level, solvency and credit history; policy of repayment, in particular using factoring schemes. Factoring is widely used in countries with the developed market economy, while its usage in Ukraine is not so widespread. However, nowadays it is one of the few banking products aimed at real support and development of entrepreneurship. In general, credit policy should take into consideration: company's strategic goals (growth in sales, maximization of profit, increasing of business activity); practice of granting loans to enterprises; distribution channels.

Keywords: accounts receivable, factoring, rehabilitation measures, factoring, financial instability, business activity.

JEL classification: M10, M20, M21

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки проблема підтримання та зміцнення фінансової стійкості, яка передбачає своєчасне здійснення необхідних платежів, є найважливішим завданням підприємства. Отримання оплати від дебіторів – одне з основних джерел надходження грошових коштів. Однак чим вище питома вага продукції, що продається з відстроченням платежу, тим більш актуальним для підприємства стає

система ефективного контролю за надходженням оплати від покупців. Таким чином, стан дебіторської заборгованості, її величина та якісний склад суттєво впливають на фінансовий стан підприємства та ефективність використання його робочого капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління дебіторською заборгованістю підприємства завжди перебувають в полі наукового

дискусу провідних наукових вчених, таких як Ахновська І., Бабаєв В., Беренда Н., Блакита Г., Гуня В., Дубровська Є., Прус Л., Соляник Л., Сурніна К., Ткачук Л., Федорченко О., Хохлов М. та ін. [1–5; 7–13].

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень за даною тематикою, підходи до процесу управління дебіторською заборгованістю вимагають постійних змін та коригувань, а отже необхідно адаптувати і механізм управління дебіторською заборгованістю. Наявні підходи до управління не відповідають викликам, які постають перед підприємством в сучасних умовах, тому пошук ефективних механізмів управління дебіторською заборгованістю є актуальним та не до кінця вирішеним.

Метою статті є визначення основних напрямів вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств для підтримання ділової активності.

Виклад основних результатів дослідження. Згідно з П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», дебіторська заборгованість – це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Дебітори – це юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів [6]. Необхідно акцентувати увагу, що найпростіший метод уникнення дебіторської заборгованості це отримання 100% передоплати за реалізовані товари та надані послуги. Але це призведе до втрати існуючих клієнтів та суттєвого обмеження кількості потенційних споживачів підприємства. До того ж надання продукції у кредит – це основний механізм взаєморозрахунків у ринковій економіці. За цих умов саме питання ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю постає як одне з найважливіших перед керівництвом підприємства.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених, необхідно зазначити, що змістовне наповнення терміну «дебіторська заборгованість» ретельно досліджено та узгоджено, натомість така узгодженість відсутня відносно «управління дебіторською заборгованістю». Зарубіжні вчені досліджують управління дебіторською заборгованістю в умовах сталого розвитку економіки, що не відповідає вітчизняним реаліям, до того ж суттєво різняться фактори макро- та мікро-середовища, що впливають на формування дебіторської заборгованості.

Тому результати досліджень, які викладені у даній публікації, – це узагальнення та адаптація існуючих наукових розробок з управління дебіторською заборгованістю до вітчизняних умов функціонування підприємств.

В межах дослідження, вважаємо, що метою управління дебіторською заборгованістю є забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства через оптимізацію розміру та структури дебіторської заборгованості.

Збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості підвищує ймовірність зростання безнадійних боргів, що призведе до дефіциту грошових коштів, погіршення структури оборотних активів, зростання витрат, пов'язаних із залученням додаткових засобів для фінансування операційної діяльності.

Аналіз дебіторської заборгованості передбачає оцінку розміру і динаміки дебіторської заборгованості; вивчення структури дебіторської заборгованості за термінами виникнення з метою оцінки стану розрахунково-платіжної дисципліни. При цьому важливим

в процесі аналізу є контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованостей (табл. 1).

Таблиця 1
Горизонтальний аналіз дебіторської заборгованості підприємств в Україні, млн грн

Рік	Дебіторська заборгованість	Темпи приросту, %
2013	1778103686,8	-
2014	1962772121,1	10,39
2015	2517203449,6	28,25
2016	3945631408,6	56,75
2017	3459248241,0	-12,33
2018	3873246849,0	11,97
2019	4072113016,9	5,13
2020	4474372629,7	9,88
2021	5097783247,5	13,93

Величина дебіторської заборгованості пов'язана з наступними факторами:

– рівень ділової активності підприємства – обсяг дебіторської заборгованості підвищується внаслідок зростання обсягів продаж;

– ступінь лояльності підприємства до своїх клієнтів – при високому рівні довіри до споживачів їм надається значна відстрочка платежу, що призводить до зростання обсягу дебіторської заборгованості.

Доцільно скласти розрахунковий баланс, тобто порівняти суму, що підприємство заборгувало кредиторам (джерела фінансування активів) з величиною, яку дебітори мають сплатити підприємству (розміщення активів), передбачаючи при цьому, що кредиторська заборгованість має бути перекрыта дебіторською (табл. 2).

Таблиця 2
Розрахунковий баланс (співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей) підприємств України, млн грн

Рік	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Активне сальдо
2013	1778103686,8	1505505698,9	272597987,9
2014	1962772121,1	1733244948,6	229527172,5
2015	2517203449,6	2196263408,2	320940041,4
2016	3945631408,6	2587426799,2	1358204609
2017	3459248241,0	2928507561,5	530740679,5
2018	3873246849,0	3327258899,0	545987950
2019	4072113016,9	3486716084,4	585396932,5
2020	4474372629,7	3729044454,1	745328175,6
2021	5097783247,5	4145164509,1	952618738,4

Більшість проблем, пов'язаних з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю, погіршує фінансовий стан підприємства, знижує ліквідність, негативно впливає на рентабельність, платоспроможність та оборотність.

Система аналізу та управління дебіторською заборгованістю вимагає постійного контролю за рядом параметрів, до яких відносяться: період обороту дебіторської заборгованості, аналіз дебіторів за різними ознаками, розробка схем розрахунків з покупцями, контроль за виконанням зобов'язань, система резервування сумнівних боргів, система заходів щодо несумлінних покупців.

Після проведення аналізу дебіторської заборгованості важливим є визначення шляхів управління нею, що включає п'ять напрямків:

1. Визначення умов надання кредиту при продажі товару, зокрема розробка гнучкої системи знижок і терміну погашення дебіторської заборгованості.

2. Визначення гарантій, під які надається кредит.

3. Визначення надійності покупця, якому надається товарний кредит.

4. Визначення суми кредиту, що надається кожному покупцю, що залежить від рівня ризику, платоспроможності та кредитної історії дебіторів.

5. Визначення політики погашення дебіторської заборгованості, зокрема використання факторингових схем.

Розробка системи ефективного управління дебіторською заборгованістю починається з оформлення торгово-кредитної політики підприємства.

Кредитна політика повинна враховувати: стратегічні цілі підприємства, серед яких можуть бути: зростання обсягу реалізації, максимізація прибутку від кожної одиниці товару при існуючому обсязі реалізації, прискорення ділової активності; ситуацію, що склалася на ринку щодо практики надання кредитів для підприємств-конкурентів; особливості каналів дистрибуції.

Для вибору оптимальної кредитної політики компанія повинна постійно порівнювати потенційні вигоди від збільшення обсягу продажів з вартістю надання торгових кредитів (вартість позикового капіталу для фінансування своїх оборотних коштів, вартість кредитних перевірок, додаткових облікових і управлінських витрат), а також з ризиком можливої втрати платоспроможності.

Етапи розробки кредитної політики: визначення умов надання товарного кредиту; розрахунок максимального терміну надання товарного кредиту; формування матриці знижок як документа, що регламентує рівень знижок на товар залежно від термінів його оплати і виконання інших умов.

Таким чином, кредитна політика має встановлювати правила за наступними напрямками: стандарти оцінки покупців; умови надання кредиту, зокрема залежності від обсягів продажів, термінів оплати; встановлення кредитного ліміту; процедура стягнення простроченої дебіторської заборгованості.

Необґрунтоване надання комерційних кредитів не призведе до стимулювання обсягів реалізації та збільшення прибутку. Внаслідок зростання безнадійної дебіторської заборгованості зростає дефіцит грошових коштів для розрахунків з постачальниками та скоротиться прибуток.

Для мінімізації можливих негативних наслідків надання товарного кредиту здійснюється класифікація покупців за групами ризику. Один з найбільш поширених інструментів для вирішення цього завдання становлять покупців, з якими підприємство вже має досвід роботи, – метод оцінки кредитної історії, заснований на ранжуванні покупців за рядом показників для обґрунтування рішення щодо надання кредиту та його умов.

Показниками для оцінки кредитної історії виступають: період роботи з покупцями; період існування споживача на ринку; платіжна дисципліна; середньомісячний обсяг закупівель або частка закупівель в загальному обсязі реалізації підприємства.

Таким чином, для досягнення поставленої в статті мети пропонується побудувати механізм управління

дебіторською заборгованістю на засадах проектного підходу в межах наступних етапів, кожен з яких має свою логіку, завдання та зміст:

Перший етап – діагностичний (повний аналіз дебіторської заборгованості). Для вирішення даної проблеми необхідно запровадити систему збору, обробки та аналізу інформації щодо контрагентів-боржників власного підприємства та підприємств конкурентів. Це дозволить сформулювати портфоліо типового підприємства-дебітора.

Другий етап – нормативно-прогностичний. Передбачає прогнозування ситуації у сфері дебіторської заборгованості у майбутньому, визначити перспективи її розвитку, як за умови збереження існуючих тенденцій або стихійного розвитку процесів або в тому випадку, якщо вони будуть змінені в бажаному напрямі в результаті прийняття управлінського рішення чи реалізації певного проекту. Однією з інноваційних методик вважається застосування аналітичних інструментів та моделей прогнозування для кожного потенційного дебітора щодо сплати можливої заборгованості, ідентифікації ризикованих клієнтів та подальшої розробки стратегії відносно них. Це дозволяє знизити витрати на стягнення боргів, уникнути простроченої заборгованості та збільшити прибутковість.

Третій етап – концептуальний. Обґрунтування загального «сценарію» роботи з дебітором та розробка відповідної концепції. В межах концептуального підходу перевага повинна надаватися «soft methods» взаємодії з дебіторами – досудовим, адже пріоритетність «hard methods» – судове вирішення питання – перш за все негативно вплине на імідж підприємства-кредитора. На концептуальному рівні підприємство повинно визначитися із наявністю надійного постачальника кредитного страхування. Це дозволить зменшити ризики невиконання боргу шляхом укладання страхових угод зі спеціалізованими страховими компаніями.

Четвертий етап – проектно-планувальний – передбачає здійснення переходу від загальної політики управління дебіторською заборгованістю на підприємстві до програми управління дебіторською заборгованістю конкретного дебітора. Перший крок на цьому етапі – сегментація клієнтів – дозволить зосередитися на пріоритетних клієнтах та приймати індивідуальні рішення з управління кредитом. Обов'язковим є виключення суб'єктивних критеріїв, завдяки застосуванню програмних продуктів. Другий крок цього етапу реалізується переважно за допомогою проектного підходу та передбачає широку участь усіх реальних і можливих суб'єктів економічних відносин, зокрема банків, факторингових фірм.

На цьому етапі доречним буде застосування комплексного підходу, який базується на використанні методик управління кредитним лімітом, оптимізації строків платежів та моделі кредитного скорингу. Методика управління кредитним лімітом передбачає встановлення максимально дозволеного обсягу кредиту для кожного контрагента на основі його фінансової стійкості та ризикованості бізнесу. Найвідомішою моделлю оцінки кредитоспроможності підприємства є модель Z-скорингу Едварда Альтмана. Методика оптимізації строків платежів спрямована на оптимізацію управління термінами платежів для різних категорій клієнтів з метою зменшення дебіторської заборгованості.

П'ятий етап – виконавчо-впроваджувальний. Полягає у створенні організаційних умов, що забезпечать

реалізацію управлінського рішення по відношенню до кожного дебітора. Для кожного дебітора, враховуючи його кредиту історію, необхідно визначити час припинення застосування «soft methods» та застосування «hard methods» з метою своєчасного повернення грошових коштів та недопущення переходу дебіторської заборгованості у стан сумнівної або безнадійної.

Шостий етап – контрольньо-коригувальний. Узгалянення та аналіз проміжних результатів реалізації за кожним проектом з погашення дебіторської заборгованості, урахування їх ефективності та внесення необхідних змін.

Для зниження абсолютної величини дебіторської заборгованості та вивільнення оборотних засобів пропонується використання факторингу, як форми рефінансування простроченої дебіторської заборгованості. В умовах наявної кризи неплатежів, нестачі власних оборотних засобів факторинг є важливим інструментом росту українського ринку товарів і послуг.

Висновки. Управління дебіторською заборгованістю підприємства є однією з ключових управлінських функцій фінансового менеджменту, що забезпечує стабільне функціонування підприємства у мінливих умовах бізнес-середовища. Дебіторська заборгованість виникає в процесі операційної діяльності підприємств. З одного боку, надання товарного кредиту споживачам стимулює збут продукції (товарів, послуг), а, з іншого боку, – погіршує фінансовий стан підприємства та може зумовити його банкрутство.

За допомогою проектного підходу можна визначити передумови виникнення дебіторської заборгованості та заздалегідь розробити прийнятних механізм їх вирішення задля оптимізації розміру дебіторської заборгованості.

Наданий в статті підхід має концептуальний характер. Подальші дослідження будуть спрямовані на формалізацію запропонованого підходу, що дозволить здійснювати оцінку та ранжування дебіторів, зокрема з урахуванням галузевої специфіки.

Список використаних джерел:

1. Ахновська І. Регулювання платіжного обороту суб'єктів господарювання в умовах нестабільного економічного середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03. Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2006. 20 с.
2. Бабаєв В., Гальченко І. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 2(33). С. 203–209.
3. Беренда Н., Сухіна О. Удосконалення управління дебіторською заборгованістю на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХДУ. Серія : Економічні науки*. 2018. Том 4. № 30. С. 99–102. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/355>
4. Блакита Г., Бровко О. Актуальні питання управління дебіторською заборгованістю. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2012. № 3 (69). С. 23–30. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/6215.pdf>
5. Гуня В., Белозерцев В. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід. *Економіст*. 2014. № 3. С. 57–60.
6. Дебіторська заборгованість: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 08.10.1999 року № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>
7. Дубровська Є. Управління дебіторською заборгованістю підприємств вантажного автотранспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Є. Дубровська ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Харків, 2010. 22 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/6416>
8. Прус Л. Управління дебіторською заборгованістю суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 126–131.
9. Соляник Л. Кредитна політика як інструмент управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2005. № 2. С. 66–77. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2005/2/EV20052_066-077.pdf
10. Сурніна К.С. Удосконалення обліку дебіторської і кредиторської заборгованості промислових підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04. Житомирський інженерно-технологічний ін-т. Житомир, 2001. 242 с.
11. Ткачук Л., Венда Ч. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 84–90. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/138/145>
12. Федорченко О. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21. С. 60–63. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197269462.pdf>
13. Хохлов М. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 402–407. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-10-2017.pdf#page=402>

References:

1. Akhnovska I. (2006) *Rehulivannia platizhnoho oborotu subiektiv hospodariuvannia v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovishcha* [Regulation of the payment turnover of economic entities in the conditions of an unstable economic environment] (PhD Thesis), Donetsk: Donetskyyi nats. un-t.
2. Babaiev V., Halchenko I. (2011) *Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstv* [Management of receivables of enterprises], *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, no. 2(33), pp. 203–209.
3. Berenda N., Sukhina O. (2018) *Udoskonalennia upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti*. [Improvement of receivables management at food industry enterprises]. *Visnyk KhDU. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 4, no. 30, pp. 99–102. Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/355>
4. Blakitya H., Brovko O. (2012) *Aktualni pytannia upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu* [Actual issues of receivables management]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 3 (69), pp. 23–30. Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/6215.pdf>
5. Hunia V., Bielozertsuv V. (2014) *Rozrobka mekhanizmu upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva: kontseptualnyi pidkhid*. [Development of a mechanism for managing the company's receivables: a conceptual approach]. *Ekonomist*, no. 3, pp. 57–60.
6. The Ministry of Finance of Ukraine (1999): Regulation (standard) of accounting (standard) of accounting 10 "Accounts receivable", 1999.10.08 No. 237. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>

7. Dubrovska Ye. (2010) Upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu pidprijemstv vantazhnoho avtotransportu [Management of receivables of freight transport enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukr. derzh. akad. zalozn. transp.
8. Prus L. (2010) Upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu subiektiv hospodariuvannia [Management of receivables of business entities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 1, pp. 126–131.
9. Solianyk L. (2005) Kredytna polityka yak instrument upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu pidprijemstva [Credit policy as a tool for managing the company's receivables]. *Ekonomichniy visnyk NHU*, no. 2, pp. 66–77. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2005/2/EV20052_066-077.pdf
10. Surnina K.S. (2001) Udoskonalennia obliku debitorskoi i kredytorskoi zaborhovanosti promyslovykh pidprijemstv [Improvement of accounting of receivables and payables of industrial enterprises]. Zhytomyr: Zhytomyrskyi inzhenerno-tehnolohichniy in-t.
11. Tkachuk L., Venda Ch. (2023) Teoretyko-metodolohichni aspekty upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu pidprijemstva. [Theoretical and methodological aspects of management of receivables of the enterprise]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 84–90. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/138/145>
12. Fedorchenko O. (2015) Aktualni problemy upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu na pidprijemstvi. [Actual problems of management of receivables at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 21, pp. 60–63. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197269462.pdf>
13. Khokhlov M. (2017) Upravlinnia debitorskoïu ta kredytorskoïu zaborhovanistiu pidprijemstva. [Management of receivables and payables of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10, pp. 402–407. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-10-2017.pdf#page=402>