

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління дебіторською заборгованістю

суб'єкта господарювання

Виконав: здобувач 4 курсу, гр. 0513-206-03

спеціальності 051 Економіка

ОПП «Економіка підприємства»

Гулієв Турал Мірза огли

(прізвище та ініціали)

Керівник

Гросул В.А.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет економічних відносин та фінансів, заочна форма навчання
 Кафедра економіки та бізнесу
 Ступінь вищої освіти бакалавр
 Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»

:

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. В.А. Гросул



«15» квітня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Гулієва Турал Мірза огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання

Керівник Гросул В.А., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ДБТУ від «15» квітня 2024 року № 11-04/20

Термін подання роботи « 13 » червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	15 квітня - 17 квітня
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	18 квітня - 2 травня
3. Підготовка другого розділу КРБ	3 травня - 13 травня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	14 травня – 24 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	25 травня – 31 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	1 червня – 5 червня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	6 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «15» квітня 2024 р.

Здобувач

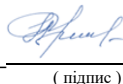


(підпис)

Гулієв Турал Мірза огли

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Гросул В.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кількісні характеристики роботи: обсяг - 54 сторінки, 8 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 61 найменувань.

Актуальність. Без достатнього обсягу грошових коштів підприємство стикається з проблемами інвестування в розширення, модернізацію та підтримання операційної діяльності на належному рівні. Отже управління дебіторською заборгованістю є актуальною проблемою управління бізнесом в цілому.

Стислий огляд змісту. В роботі розглянуто теоретичні аспекти управління дебіторською заборгованістю; проведено аналіз стану та ефективності управління дебіторською заборгованістю виробничого підприємства, а також визначені напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Реальність пропозицій. Пропозиції та рекомендації, що подані в роботі, дозволять підприємствам самостійно надавати економічне обґрунтування необхідності запровадження нових політик та процедур управління дебіторською заборгованістю, а також знаходити шляхи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Апробація результатів дослідження. Сформульовані в кваліфікаційній роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на процес управління дебіторською заборгованістю на виробничому підприємстві.

Ключові слова: кредит, борг, актив, оборотні активи, грошові кошти, дебіторська заборгованість.

Quantitative characteristics of work: volume - 54 pages, 8 tables, 9 figures, references 61 titles.

Topicality. Without a sufficient amount of cash, the enterprise faces the problems of investing in expansion, modernization and maintenance of operational activities at an appropriate level. Therefore, management of receivables is an urgent problem of business management as a whole.

Summary of the content. Theoretical aspects of receivables management are considered in the work; an analysis of the state and effectiveness of the management of the receivables of the production enterprise was carried out, as well as the directions for improving the management of the receivables of the enterprise were determined.

The reality of the proposals. The proposals and recommendations presented in the work will allow enterprises to independently provide an economic justification for the need to introduce new policies and procedures for managing receivables, as well as find ways to improve the effectiveness of managing receivables.

Approval of research results. The theoretical generalizations and practical recommendations formulated in the qualification work are aimed at the process of managing receivables at the production enterprise.

Key words: credit, debt, asset, current assets, cash, receivables.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ	7
1.1. Сутність та класифікація дебіторської заборгованості	7
1.2. Ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю	11
1.3. Методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укренергомашини»	21
2.2. Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства	27
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління дебіторською заборгованістю	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»	40
3.1. Обґрунтування необхідності запровадження нових політик та процедур управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	40
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю АТ «Укренергомашини»	47
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Майже усі підприємства (за виключенням неприбуткових) працюють заради отримання прибутку, який є джерелом їх збагачення та розвитку. Але прибуток не вирішує усіх їхніх проблем, оскільки реальні грошові потоки залежать від умов відносин з постачальниками та клієнтами. Відсутність грошових коштів через затримки у надходженні платежів від дебіторів призводить до неможливості своєчасного виконання зобов'язань, що викликає труднощі з розвитком і фінансовою стійкістю підприємства. Без достатнього обсягу грошових коштів підприємство стикається з проблемами інвестування в розширення, модернізацію та підтримання операційної діяльності на належному рівні. Отже управління дебіторською заборгованістю є актуальною проблемою управління бізнесом в цілому.

Відгуком на цю проблему є дослідження науковців, які намагаються запропонувати бізнесу дієві методи та інструменти управління. Проблеми управління дебіторською заборгованістю досліджували М. Д. Білик, Г.В. Блакита, Боді Зві, Мертон Роберт, С.Ф. Голов та В.М. Костюшенко, Л.В. Гуцаленко, Є.В. Дубровська, А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус, О.Є Федорченко, Л.М. Яременко та інші дослідники. Однак, залишаються відкритими питання вибору адекватних методів управління дебіторською заборгованістю залежно від конкретних умов господарювання.

Мета роботи: узагальнення теоретичних та практичних аспектів управління дебіторською заборгованістю підприємства та розробка на їх основі рекомендацій по підвищенню ефективності управління для АТ «Укренергомашини».

Досягнення мети передбачає реалізацію таких завдань:

- визначити сутність та проаналізувати класифікації дебіторської заборгованості;
- охарактеризувати ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю;
- охарактеризувати методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укренергомашини»;

- проаналізувати структуру та динаміку дебіторської заборгованості підприємства;
- оцінити ефективність існуючої системи управління дебіторською заборгованістю;
- обґрунтувати необхідність запровадження нових політик та процедур управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- запропонувати та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю АТ «Укренергомашини».

Об'єктом дослідження є процес управління дебіторською заборгованістю.

Предмет дослідження – методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю.

Методи дослідження. В теоретичному дослідженні були використані методи аналізу наукової літератури та нормативного забезпечення управління дебіторською заборгованістю, графічного представлення інформації, статистичного аналізу, узагальнення. Практичне дослідження виконане з застосуванням методів структурного аналізу, фінансового (зокрема коефіцієнтного) аналізу, групування, графічного представлення інформації, сценарного аналізу та теорії ймовірностей.

Наукова новизна результатів:

- систематизовані та обґрунтовані принципи управління дебіторською заборгованістю підприємства;

Практична значимість результатів:

- Запропоновані зміни в організації та процедурах управління дебіторською заборгованістю, які можуть стати основою формування організаційних структур з подібним функціоналом для будь яких підприємств;
- Запропоноване впровадження в практику управління надання знижок за довгострокове погашення дебіторської заборгованості. Це є ефективним як з точки зору співвідношення доходів та втрат підприємства, так і з точки зору зменшення ризиків неплатежів, що є однією з нагальних проблем АТ «Укренергомашини».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

1.1. Сутність та класифікація дебіторської заборгованості

Комерційна діяльність підприємств пов'язана з здійсненням різного роду розрахунків. У процесі обігу товарів, надання послуг або виконання робіт між підприємствами виникають фінансові взаємовідносини, що включають в себе кредитні операції. Дебіторська заборгованість виникає, коли підприємство надає комерційний кредит своїм контрагентам, дозволяючи їм оплатити отримані товари чи послуги пізніше. Її природа впливає з грошового характеру відносин між суб'єктами ринку, де покупець отримує товар чи послугу з відстрочкою платежу, а продавець надає цю можливість з метою стимулювання продажів та розширення клієнтської бази. Це створює тимчасову фінансову заборгованість клієнта перед постачальником, яка має бути погашена у встановлені терміни. Така практика є невід'ємною частиною сучасних ринкових відносин, адже дозволяє підприємствам гнучкіше реагувати на запити споживачів і сприяти розвитку бізнесу шляхом розширення ринку збуту.

У підходах дослідників по визначення сутності дебіторської заборгованості спостерігаються певні розбіжності. Деякі з них ототожнюють дебіторську заборгованість з боргом, деякі з зобов'язаннями, а деякі з активами.

Так, Д. Стоун, К. Хітчинг, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, В.С. Лисенко, О.В. Каховська, С.В. Дубровська, К.О. Спірідонова, Ю.М. Грибовська, З. Боді, К. Роберт, Е. Херт, О.Є. Федорченко, Ф.Ф. Бутинець прямо називають дебіторську заборгованість боргом, які мають перед підприємством контрагенти, чи зобов'язанням, які вони мають сплатити у майбутньому [53, 47, 31, 24, 17, 12, 6, 8]. Дубровська Є.В. звертає увагу на юридичну правомірність стягнення боргу, підкріплену відповідними документами. Дійсно, з точки зору підприємства, дебіторська заборгованість є боргом контрагентів або їх зобов'язанням перед підприємством, що виникли з попередніх відносин. Вони отримали товари або

послуги, але ще не сплатили за них, тобто зобов'язані здійснити платіж у майбутньому. Момот Т., С. І. Мундур, П. Р. Ломова, О. О. Швед, О. Т. Кріль пропонують розглядати дебіторську заборгованість як безвідсоткову позику, а О.І. Степаненко, В. Белозерцев та М.Ф. Дубовик як одну з форм кредитних відносин між підприємством та його клієнтами [38, 3, 52].

Такі автори як І. Білик, С.Ф. Голов, О.Г. Лищенко, О.І. Грицай, А.А. Тулінков, Р.О. Скріб, Л. І., Л.В. Гуцаленко, І. Д. Муратова, О. О. Лисенко, А. В. Стасюк говорять про дебіторську заборгованість як про активи [10, 32, 13, 14, 31]. А А.Т. Лозинський, П.П. Тур, О.Л. Віблаш, П.Р. Ільков, У.І. Окунь, Г.Г. Кірейцев уточнюють, що це є частиною оборотних активів [25]. З точки зору підприємства, дебіторська заборгованість є активом, оскільки вона представляє право на отримання грошових коштів у майбутньому. Таке майбутнє надходження грошей підвищує ліквідність підприємства. Ця думка узгоджується з правилами бухгалтерського обліку, де дебіторська заборгованість обліковується як актив, оскільки це частина оборотних засобів, яка може бути перетворена в грошові кошти протягом нормального операційного циклу.

І перший, і другий підхід знаходять відображення в нормативних документах. П(С)БО №10 «Дебіторська заборгованість» розглядає дебіторську заборгованість саме як заборгованість, і в тому ж документі визнається активом, П(С)БО №13 «Фінансові інструменти», П(С)БО №15 «Дохід» та МСБО №39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» розглядає дебіторську заборгованість як активи, а в деяких випадках, як фінансові активи [43, 44, 45, 36]

Цікавою є позиція науковців, які акцентують увагу на тому, що дебіторська заборгованість – це вилучені з обороту кошти. Зокрема про це говорять Є.В. Дубровська, М.Д. Білик, О.Є. Майборода та І.П. Косарева [16, 4, 34]. Про негативні наслідки дебіторської заборгованості для діяльності підприємства зазначають О.І. Степаненко, М.Ф. Дубовик, М.П. Хохлов [52, 59].

Отже, ключові позиції зводяться до наступного:

– дослідники, які акцентують увагу на ризиках і зобов'язаннях, частіше сприймають дебіторську заборгованість як борг. Вони зосереджені на фінансовій

перспективі і передбачають, що клієнти можуть не виконати своїх платежів, створюючи таким чином фінансовий тягар для підприємства.

— дослідники, які зосереджуються на нормативному регулюванні господарських процесів, на фінансовому обліку та звітності, розглядають дебіторську заборгованість як актив, тобто враховують її здатність генерувати майбутні грошові потоки і забезпечувати фінансову стабільність підприємства.

Зазначимо, що ці підходи не протирічать один одному, а доповнюють, оскільки дійсно поняття має ознаки і позикових відносин, і активів. З одного боку, дебіторська заборгованість виникає в результаті кредитування контрагентів, що є формою позикових відносин. З іншого боку, дебіторська заборгованість обліковується як актив у фінансовій звітності підприємства, оскільки представляє собою майбутні економічні вигоди у формі грошових надходжень. Ця заборгованість є частиною оборотних активів підприємства, які забезпечують його ліквідність і фінансову стабільність. Інтеграція цих підходів дозволяє підприємству комплексно управляти дебіторською заборгованістю, поєднуючи фінансовий контроль з метою мінімізації ризиків та ефективного використання активів для підтримки операційної діяльності.

Склад дебіторської заборгованості, що відображається у звітності, регламентований формою «Балансу» – звітного документу, що затверджений у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». В ньому відбувається поділ на види залежно від джерел виникнення. Найбільшу частку в них займає заборгованість, яка виникає в результаті основної діяльності підприємства. Це заборгованість контрагентів за отримані товари, виконані роботи або надані послуги, які були продані на умовах відстрочки платежу, вона є частиною операційних активів. Однак, заборгованість може виникати і по розрахунках, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю з продажу товарів або послуг: переплата з податків, акцизів, виплата авансів. Окрему групу формує інша поточна дебіторська заборгованість, різноманітна за джерелами виникнення. Це, наприклад, заборгованість співробітників, пов'язаних осіб, дебіторська заборгованість за внутрішньогосподарськими розрахунками тощо.

Такий поділ дебіторської заборгованості забезпечує системність та точність

обліку. Однак з точки зору управління значно більший інтерес представляють інші класифікації дебіторської заборгованості (рис. 1.1).



Рис.1.1 Класифікація дебіторської заборгованості (складено автором за [55, с.34])

Поділ дебіторської заборгованості за терміном погашення позначає період, протягом якого підприємство може очікувати надходження коштів. Поточною вважають, ту, що буде сплачена протягом року чи операційного циклу, довгострокову підприємство очікує після одного року.

Нормальною вважається заборгованість, яка відповідає умовам контракту, погоджена обома сторонами та її термін сплати ще не настав. Прострочена виникає в результаті порушення умов договору, коли клієнти не проводять оплату вчасно.

Сумніви в можливості оплати заборгованості можуть виникати в результаті прострочення термінів або в результаті моніторингу стану контрагентів та їх ділової

репутації. Звісно, що прострочення платежу є найочевиднішим і найпоширенішим критерієм визнання заборгованості сумнівною. Однак, якщо є достатні підстави вважати, що контрагент не зможе виконати свої зобов'язання, то ознака сумнівності може бути присвоєна і до настання терміну платежу. Це може базуватися на аналізі фінансового стану контрагента, отриманих повідомленнях про його фінансові труднощі, інформацію про юридичні обставини (судові справи), спроби змінити терміни оплати або про інші фактори, що вказують на високу ймовірність неплатежу. Безнадійна ж заборгованість підлягає списанню. Це відбувається, коли всі можливості для її стягнення вичерпані, включаючи завершення строку позовної давності, підтвердження неплатоспроможності контрагента або наявності судових рішень про неможливість стягнення.

Операційна дебіторська заборгованість виникає в результаті основної діяльності підприємства, неопераційна може виникати в результаті фінансових операцій, інвестицій та іншої діяльності неопераційного характеру.

Зв'язки між різними класифікаційними ознаками дебіторської заборгованості допомагають краще розуміти ризики, ліквідність та інші характеристики заборгованості. Наприклад, поточна дебіторська заборгованість у грошовій формі зазвичай вважається високоліквідною (через терміни та форму погашення). Заборгованість юридичних осіб, яка є простроченою, часто визнається сумнівною через високий ризик непогашення. Довгострокова дебіторська заборгованість в іноземній валюті може мати підвищений ризик через можливі коливання валютного курсу, які впливають на вартість заборгованості. Розуміння таких зв'язків дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми фінансами, планувати грошові потоки та приймати обґрунтовані рішення щодо управління дебіторською заборгованістю.

1.2. Ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю

Позикові відносини завжди пов'язані з підвищенням ризиків господарської діяльності підприємства. По-перше, це ризик неповернення коштів. Цей ризик може мати об'єктивну та суб'єктивну природу. Позичальники є самостійними суб'єктами,

їх господарська діяльність може виявитись не дуже успішною, через що може знижуватись їх платоспроможність. Дебітор може навіть стати банкрутом, тобто офіційно визнати свою неспроможність погашати борги. В умовах криз в економіці, такі ситуації стають більш поширеними через зниження загального рівня ділової активності та платоспроможності підприємств. Відстежуючи статистику, можна побачити, що частка збиткових підприємств в Україні збільшувалась у періоди соціальних криз, які завжди супроводжуються економічними проблемами (рис. 1.2).

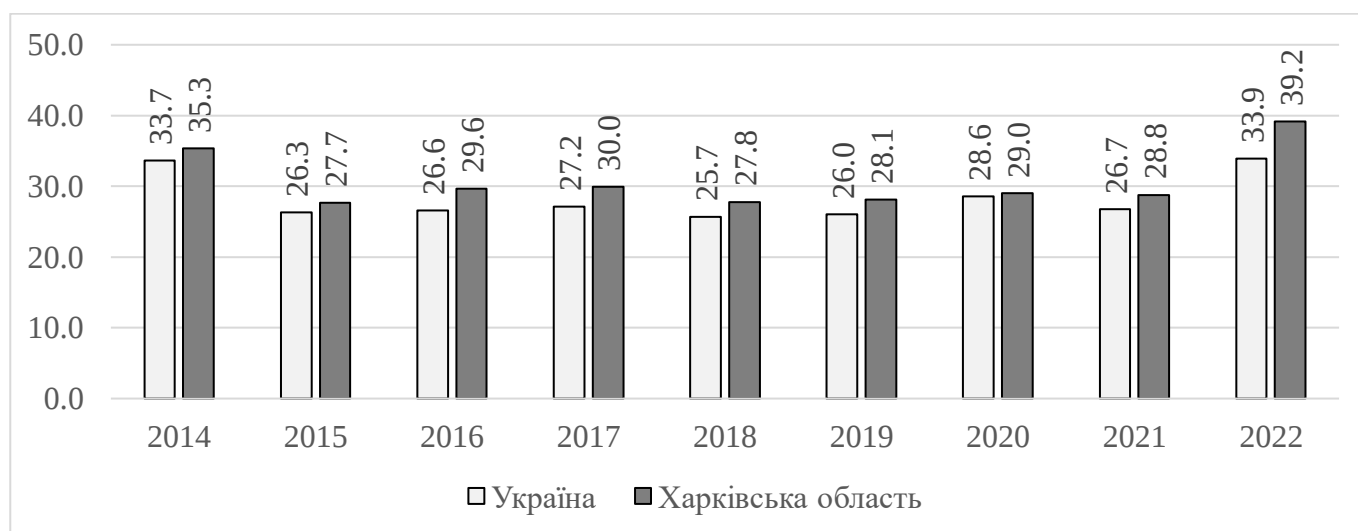


Рис. 1.2 Питома вага збиткових підприємств України та Харківській області за період 2014-2022 рр. (побудовано автором за [39])

Окремо зазначимо, що частка збиткових підприємств в Харківській області протягом всього періоду дослідження виявилась вищою, ніж в середньому по Україні. По-перше, у великих містах працює більше виробничих підприємств, які більш капіталоемні і чутливі до криз. По-друге, близькість до кордону з Росією є фактором переважаючих напрямів міжнародного співробітництва, що обумовлено, в першу чергу, логістикою. Відповідно, міждержавні конфлікти більшою мірою вплинули на господарську діяльність підприємств в цих регіонах. Майже 40% збиткових підприємств означає, що потенційно відносини з кожним третім підприємством можуть завершитись проблемами з платоспроможністю.

Але підприємства не захищені і від шахрайських дій контрагентів

(суб'єктивний чинник), деякі клієнти можуть навмисно ухилятися від оплати, використовуючи шахрайські схеми.

Зміна умов оплати для сумнівної заборгованості означає, що підприємство ще деякий час не може скористатися грошима, що може призвести до зниження ліквідності підприємства та збільшення ризиків, пов'язаних з інфляцією. Чим довше відтерміновується платіж, тим більше знецінюються гроші, зменшується кількість реальних активів, які підприємство може придбати на ці гроші. Зазначимо, що ризик зменшення вартості виникає не тільки при порушенні термінів платежів. Якщо в договорі відразу зазначений достатньо довгий термін погашення заборгованості, менеджмент кредитора має оцінити прогнози щодо інфляції та прийняти рішення про доцільність укладання такого договору, або передбачити способи захисту від знецінення коштів. Відтермінування погашення заборгованості може також вплинути на фінансову стабільність підприємства, змушуючи його шукати додаткові джерела фінансування для підтримання своєї діяльності.

Списання безнадійної заборгованості означає, що підприємство вилучило з обороту активи, які більше не мають економічної цінності, і визнає, що ці кошти не можуть бути отримані від дебіторів. Це є фінансовою операцією, що відображає реальний стан активів підприємства та забезпечує достовірність його фінансової звітності.

Наявність дебіторської заборгованості сама по собі знижує ліквідність підприємства, оскільки замість грошей у підприємства є лише права вимоги до дебіторів. Ці вимоги можуть бути виконані не одразу або взагалі не виконані, що обмежує доступність грошових коштів для негайного використання та може ускладнити здатність підприємства своєчасно виконувати власні зобов'язання. Знижує ліквідність і негрошова форма дебіторської заборгованості. Заборгованість, може погашатись у формі товарів, послуг чи інших активів, наприклад, при здійсненні авансових платежів та зобов'язань контрагента поставити через певний час продукцію чи надати послугу. Такий отриманий актив має ще меншу ступінь ліквідності, ніж дебіторська заборгованість, оскільки не може виступати засобом платежу перед третіми особами. Але, якщо подивитись з іншого боку, дебіторська

заборгованість виникає в обмін на передачу клієнту товару, який за ступенем ліквідності для підприємства є менш ліквідним, ніж грошові кошти або дебіторська заборгованість. Таким чином, навіть формальна передача запасу і перетворення його в дебіторську заборгованість підвищують ліквідність балансу та перспективну платоспроможність підприємства. Крім того, надання товарного кредиту може стимулювати збут продукції, розширювати ринки збуту і, відповідно, сприяти зростанню доходів підприємства. Важливо лише забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю, щоб мінімізувати ризики та забезпечити своєчасне надходження грошових коштів.

Обмежену ліквідність може мати дебіторська заборгованість в іноземній валюті. В умовах жорсткого регулювання економіки, обмеження обмінних операцій, підприємству потрібно витратити додатковий час на переведення іноземної валюти в національну. Розвиток банківської системи спрощує цю процедуру, існують зручні онлайн-сервіси для обміну валют, що дозволяє підприємцям здійснювати операції в будь-який час та з будь-якого місця без необхідності відвідувати фізичні відділення банку. Однак, в Україні на сьогоднішній день до банків висувують підвищені вимоги щодо прозорості операцій, попередження фінансування тероризму та шахрайства, через що банки можуть заблокувати операції та рахунки підприємця при найменших сумнівах щодо їх законності. Якщо клієнт не надав необхідних документів або якщо документи, що підтверджують операцію, не відповідають вимогам банку, операцію можуть призупинити до з'ясування всіх обставин. В системах банку можуть трапитись банальні технічні проблеми, через що може відбутись тимчасове блокування операцій. А це означає відтермінування отримання коштів та зниження ліквідності. В той же час, наявність дебіторської заборгованості у валюті може вирішити проблему інфляції, оскільки валюта меншою мірою знецінюється. Наявність дебіторської заборгованості в різних валютах може допомогти підприємству диверсифікувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів. Зазначимо, що курс валют може і знижуватись, тоді це призведе до втрат при конвертації іноземної валюти в національну. Також зазначимо, що заборгованість в іноземній валюті потребує ведення відповідного обліку, що вимагає додаткових

зусиль для відстеження курсових різниць та проведення відповідних бухгалтерських операцій.

Окремо розглянемо організаційні та юридичні ризики пов'язані з дебіторською заборгованістю [49]. Вони більшою мірою суб'єктивні та визначаються внутрішніми процесами, системами та персоналом підприємства. Недостатньо кваліфікований або несумлінний персонал може допускати помилки у веденні бухгалтерського обліку, що спричиняють викривлення звітності і, відповідно, впливають на якість прийнятих рішень. Невчасне або некоректне оформлення документів, таких як рахунки-фактури, договори та акти приймання-передачі ускладнює стягнення заборгованості та призводить до судових спорів. Окремою проблемою підприємства може бути недостатній контроль за дебіторською заборгованістю, що проявляється у відсутності регулярного моніторингу за станом дебіторської заборгованості та організованої системи управління. До речі, сучасна система обліку передбачає можливість систематизації дебіторської заборгованості на сумнівну та безнадійну. Наслідками цього стають ускладнення відстеження платежів, збільшення прострочених платежів, несвоєчасне визначення проблемних дебіторів і реагування на проблеми, зростання ризику неповернення боргів.

Проблеми менеджерського рівня – відсутність належних внутрішніх політик та процедур щодо управління дебіторською заборгованістю: відсутність системи моніторингу з чітко визначеними термінами, виконавцями та мірою відповідальності, відсутність чітко прописаних процедур роботи з дебіторами щодо стягнення заборгованості, застосування неефективних або неадекватних методів стягнення боргів, відсутність процедури перевірки контрагентів на етапі укладення договорів, – усе це має наслідками збільшення частки сумнівних та безнадійних боргів, збільшення витрат на судові процедури по вирішенню спорів, неефективне використання коштів.

Отже, за своїми наслідками на діяльність підприємства усі ризики дебіторської заборгованості можна класифікувати на кредитні ризики, ризики ліквідності, валютні ризики, ризики втрати вартості, операційні, юридичні та фінансові. Їх вплив на фінансовий стан підприємства проявляється:

- у необхідності залучати додаткові кошти в оборот, щоб мати можливість продовжувати діяльність у попередніх обсягах;
- у зниженні ліквідності через тимчасову відмову від отримання більш ліквідних активів;
- у втраті вартості активів через їх знецінення або неповернення.

При всіх ризиках, що несуть в собі відносини, що супроводжуються формуванням дебіторської заборгованості, ефективне управління цією заборгованістю може значно зменшити негативні наслідки для підприємства.

1.3. Методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю

Для мінімізації розглянутих ризиків на підприємстві має проводитись системна робота по управлінню дебіторською заборгованістю. Управління базується на певних принципах, які досліджували М.П. Хохлов Г.В. Блакита, О.М. Рибалко та інші автори [59, 5, 48]. Зазначимо, що систематизовано принципи не представлені в жодному дослідженні. Хохлов М.П. перелічує принципи, не уточнюючи їх зміст, інші автори акцентують увагу або на необхідності розробки принципів кредитної політики, або на принципах застосування окремих інструментів управління (як то рефінансування), або на принципах облікової політики. Деяка автори декларуючи в анонсі статей розгляд принципів розглядають визначення, методи та інструменти управління. Тож, критично оцінивши запропоновані принципи та обґрунтування їх важливості ми відібрали ті, які найбільшою мірою впливають на ефективність управління дебіторською заборгованістю. До них ми віднесли:

- наявність документально зафіксованих правил та процедур кредитної політики, яка включає правила і умови надання товарного кредиту, включаючи критерії кредитоспроможності клієнтів, обмеження обсягів кредитування, умови погашення заборгованості і терміни платежів, процедур по роботі з дебіторами тощо;
- систематичність. Робота з дебіторами не може проводитись спорадично оскільки це може призвести до накопичення проблемних боргів і зниження фінансової стійкості підприємства. Для ефективного управління дебіторською

заборгованістю необхідно регулярно проводити моніторинг стану заборгованості, здійснювати своєчасні нагадування про платежі, аналізувати кредитоспроможність клієнтів, а також впроваджувати превентивні заходи для мінімізації ризиків. При несистемній роботі з дебіторами підприємство може втрачати шанс на повернення коштів навіть в юридичному порядку, якщо будуть пропущені терміни позовної давності;

– справедливий підхід. Підприємство повинно встановлювати однакові умови кредитування для всіх клієнтів, виходячи з їхньої кредитоспроможності та фінансового стану. Диференціація має базуватися на об'єктивних показниках, таких як кредитоспроможність, фінансовий стан, історія взаємовідносин з підприємством та інші важливі фактори. Це забезпечує справедливе ставлення до кожного клієнта на основі їхньої реальної ситуації, допомагає уникнути дискримінації та забезпечує прозорість у відносинах з контрагентами;

– відповідність законодавству. Передбачає дотримання всіх правових норм і регуляцій, що стосуються договірних відносин, оформлення боргових зобов'язань та процедур стягнення боргів. Всі угоди з контрагентами мають містити чітко визначені права і обов'язки сторін, умови оплати, терміни та можливі санкції за порушення умов договору. Умови щодо відсотків за прострочення, штрафних санкцій, форс-мажорних обставин та інших аспектів повинні бути узгоджені із законодавчими вимогами. Наявність належно оформлених документів облікової документації (актів звірки, рахунків-фактур, платіжних доручень тощо) є важливою умовою для можливості стягнення заборгованості в юридичному порядку. Дотримання всіх юридичних норм і процедур дозволяє уникнути правових ризиків, гарантує правову безпеку та сприяє ефективному стягненню заборгованості;

– економічна ефективність. Підприємство має прагнути до максимізації своїх фінансових результатів, мінімізуючи витрати та ризики, пов'язані з наданням кредиту своїм контрагентам та управлінням дебіторською заборгованістю. Важливо знаходити баланс між витратами на управління та вигодами від своєчасного повернення боргів.

Підприємство може застосовувати для управління дебіторською

заборгованістю різноманітні методи, які за характером дії можна розділити на юридичні, економічні, психологічні та фізичні [35., с. 3; 13, с. 828]. Рудика В.І., О.С. Бондаренко, Л.В. Гуцаленко, А.С. Кюрджиев, О.С. Єфименко додають до такої класифікації альтернативні та особливі методи як то факторинг, форфейтинг, реструктуризація, взаємозалік та інші способи зменшення простроченої заборгованості [49, 15, 7, 29, 20]. Автори розглядають засоби вчинення впливу на позичальника з метою повернення боргів, як то санкції, нагадування, позовні заяви, арешти майна тощо. Не зменшуючи ваги перелічених заходів вважаємо за необхідне доповнити, що управління полягає не тільки у вилученні боргів у позичальника, але і в правильній організації роботи на підприємстві, проведенні попередньої перевірки партнерів і клієнтів, своєчасній ідентифікації проблемних боргів тощо. Тут доречно згадати про інформаційне забезпечення управління та можливості автоматизації обліку, які сприяють прийняттю правильних та швидких рішень, на чому акцентують увагу Л.В. Кононенко, Н.П. Сисоліна та О.В. Юрченко [27]. Тож методи можна доповнити організаційними, а також додати ще одну ознаку для класифікації методів залежно від стадії взаємовідносин: методи, доречні на етапі формування дебіторської заборгованості (або попереджувальні дії), та методи, доречні на етапі інкасації дебіторської заборгованості (або методи по зменшенню простроченої чи сумнівної заборгованості)[9 ;49, с. 435].

В якості засобів зниження ризиків на додоговірному етапі Л.М. Ткачук розглядає оцінку та диверсифікацію дебіторів, лімітування сум позик, впровадження 100% передоплати, пропозицію знижок за дострокову оплату поставлених товарів або здійсненні авансових платежів [54]. Аналогічні пропозиції щодо заходів управління дебіторською заборгованістю висуває О.Є. Федорченко, автор серед перших етапів управління виділяє необхідність перевірки клієнтів та формування рейтингу кредитоспроможності, що дозволяє або визначити адекватні умови співробітництва, або відмовитись від співробітництва з ненадійними клієнтами [57, с. 62]. Зазначимо, що такий метод управління дебіторською заборгованістю як диверсифікація дебіторів, який полягає в розподілі ризику між різними клієнтами підприємства шляхом укладення багатьох невеликих угод замість однієї великої, може не підходити

для деяких підприємств, які працюють у специфічних галузях або мають клієнтів з обмеженого кола, наприклад, великих корпорацій або державних установ. Тобто доступний ринок таких клієнтів обмежений.

Блакита Г.В. та О.Т. Бровко пропонують використовувати заставу при укладанні договорів поставки продукції [5, с. 27]. Ми думаємо, що це може бути актуальним засобом захисту інтересів підприємства при укладанні угод з ненадійними позичальниками.

Серед заходів, запропонованих О.Є. Федорченко, ми звернули увагу на пропозицію використовувати в системі мотивації персоналу показники розміру дебіторської заборгованості. На нашу думку, це недоречно, оскільки розмір дебіторської заборгованості може змінюватись через різні обставини, такі як економічні коливання, зміни на ринку або проблеми зі сплатою з боку клієнтів. Прив'язка зарплати до таких показників може стати джерелом нестабільності для працівників, які не завжди мають прямий вплив на дебіторську заборгованість. Якщо зарплата працівників буде прив'язана до розміру заборгованості, це може призвести до недобросовісного ведення бізнесу з метою «накачування» цього показника. Продаж товарів або послуг може стати пріоритетом над реальною спроможністю клієнтів оплачувати за них, що потенційно збільшить ризики неплатоспроможності клієнтів та збитки підприємства. Мотивація за зменшення дебіторської заборгованості може спонукати працівників до використання агресивних методів інкасації, що можуть негативно позначитися на репутації підприємства і його відносинах з клієнтами або спричинити втрати контрактів через небажання погіршувати показники преміювання. А ось ідея щодо групування клієнтів не тільки за рівнем платоспроможності, а й за їх значенням у формуванні прибутку висувається не тільки О.Є. Федорченко, а й М. Б. Жовтобрюх та Л. Л. Гевлич. Зокрема автори пропонують використовувати ABC-аналіз з виділенням найбільш важливих дебіторів, дебіторів середньої важливості та найменш важливих дебіторів [21, с. 219]. А V. Ya. Havran, Kh. P. Danylkiv, M. I. Havran пропонують використовувати комбінований ABC- та XYZ-аналіз для тих же цілей [2]. На нашу думку, такий поділ може доповнити критерії, за якими відбувається поділ клієнтів на групи з метою

визначення найбільш оптимальних умов надання товарних позик, розстрочок платежів чи інших умов співпраці.

Також, потрібно звернути увагу на такий аспект управління як вплив на фінансовий стан підприємства. Підприємство має усвідомлювати, що потребуватиме додаткових коштів, і має визначити найменш витратні джерела для цього. Зазвичай мова йде про кредиторську заборгованість. [26, с. 53] Цей вид заборгованості дозволяє підприємству використовувати ресурси постачальників не втрачаючи готівкових коштів та без потреби оплати відсотків за користування. Використання кредиторської заборгованості дозволяє підприємству зберігати свою ліквідність, оскільки витрати на здійснення платежів можуть бути відкладені на пізніше. Важливо звернути увагу на терміни залучення кредиторської заборгованості. Якщо вони є вищими, ніж підприємство пропонує своїм клієнтам, це створює нерівновагу в фінансовому потоці підприємства і формує ситуацію більш вигідних умов фінансування бізнесу. Відтермінування платежів постачальникам дозволяє підприємству використовувати капітал із заборгованості для збільшення оборотних коштів або для інвестицій у розвиток бізнесу. З іншого боку, більша тривалість обороту кредиторської заборгованості може знижувати ліквідність підприємства, оскільки дебіторська заборгованість не покриватиме всю суму залучених у кредиторів коштів.

Таким чином, дебіторська заборгованість, як невід'ємний супутник господарської діяльності підприємств має двоїсту природу і виступає з одного боку боргом, що підвищує фінансові ризики підприємства, з іншого боку як актив та спосіб стимулювання продажів. Класифікації дебіторської заборгованості та встановлення взаємозв'язків між окремими їх її видами дозволяє краще організувати процес управління. Важливою передумовою управління є усвідомлення ризиків дебіторської заборгованості, які мають різну природу, однак в кінцевому випадку впливають на фінансовий стан підприємства. Управління має бути комплексним та системним, охоплювати різні етапи роботи з дебіторами та залучати адекватні інструменти управління з урахуванням низки важливих принципів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укренергомашини»

Серед підприємств, які становлять основну економіку України, помітне місце займає акціонерне товариство «Українські енергетичні машини», у минулому ПАТ «Турбоатом». Підприємство було введене в експлуатацію у 1934 році як Харківський турбінний завод, який почав виготовляти парові турбіни. З 1950-х років простежується чітка спеціалізація заводу – виробництво парових та газових турбін. У міру розвитку технологій підприємство опановувало нові продукції, в тому числі виробництво турбін для атомних електростанцій.

У 1993 році підприємство набуло організаційно-правової форми акціонерного товариства з основним видом діяльності 28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів, та супутніми видами діяльності, які забезпечують ефективність основної, як, наприклад, монтаж устаткування, дослідження, ремонт та технічне обслуговування обладнання тощо.

У 2021 році відбулось приєднання до ПАТ «Турбоатом» державного підприємства «Електроважмаш», та було утворене підприємство АТ «Укренергомашини». Це призвело до розширення видів діяльності, збільшення активів, злиття колективів, але і до збільшення проблем, оскільки ДП «Електроважмаш» на момент об'єднання було збитковим, мало великі суми заборгованості, мало труднощі з відшкодування сум простроченої дебіторської заборгованості. Офіційно єдина звітність сформувалась з початку 2022 року.

Тривала історія господарювання, розміри активів та специфіка діяльності вимагають великих фінансових вкладень. Статутний капітал підприємства дорівнює майже 1,5 млрд. грн, а саме 1417337130 грн. Державна частка в підприємстві складає 75,22%, пайовому венчурному фонду належить 15,34% акцій підприємства, близько 6% належить приватній особі, залишок розподілений між невеликими акціонерами.

Підприємство володіє корпоративними правами Асоціації «Індустрія-Україна». За інформацією, розміщеною на інформаційному порталі opendatabot.ua підприємство бере участь у тендерах і в якості продавця, і в якості покупця [50]. У 2023 році підприємство здійснило продажів по тендерних угодах на суму 1033,33 млн. грн, та здійснило закупок на суму 321 тис. грн. Серед замовників найбільшими є ДП «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», ПАТ «Укргідроенерго» та ВП ХАЕС ДП «НАЕК «Енергоатом». У зв'язку з численними руйнуваннями енергетичної системи України можна очікувати підвищення попиту на продукцію підприємства. Зокрема з початку 2024 року підприємство вже виграло черговий тендер на суму більше 1 млрд. грн.

В якості джерел фінансування діяльності підприємство використовує також суми накопиченого нерозподіленого прибутку, які є достатньо суттєвими та займають майже 45% у складі власного капіталу та близько 30% у складі загальних джерел фінансування господарської діяльності (рис. 2.1).

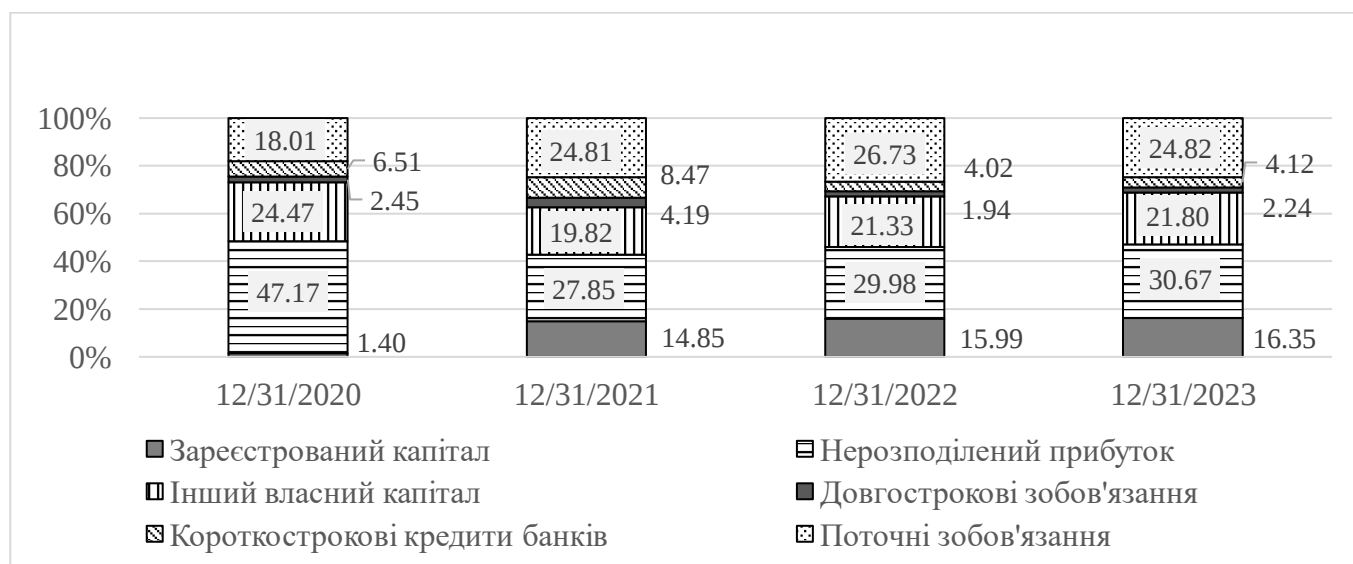


Рис. 2.1 Структура джерел формування капіталу АТ «Укренергомашини»

Ця частка залишалась відносно стабільною протягом останніх трьох років, однак до процедури приєднання ДП «Електроважмаш» ця частка становила 65% та 47% відповідно. Також підприємство має достатньо великі суми іншого власного капіталу, як то резервний капітал та капітал у дооцінках. Його питома вага становить

близько 20%.

Позитивна кредитна історія, можливість гарантувати кредити великою кількістю активів дозволяють підприємству залучати кредити банків навіть в умовах, коли інші підприємства обмежені в можливості отримувати кредити через високі територіальні ризики (підприємство знаходиться в зоні можливих бойових дій, що визначено Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України в Наказі від 22.12.2022 р. № 309). Частка короткострокових кредитів є незначною, коливається між значеннями 4,02% у 2022 році та 8,47% у 2021 році, що відповідало зміні абсолютної суми, яка була найбільшою у 2021 році та найменшою у 2022 році. Крім короткострокових кредитів підприємство використовує для фінансування діяльності поточні зобов'язання, частка яких у загальній сумі джерел становить близько 25%. Загальне співвідношення власних та позикових коштів характеризує підприємство як достатньою мірою фінансово стійке: 73,3% власного капіталу на початку 2021 року зменшились до 62,53% на початку 2022 року через значну частку кредиторської заборгованості у ДП «Електроважмаш». Але реалізація заходів з реструктуризації заборгованостей та проведення оплат підвищила частку власного капіталу до 68,82%, що було зафіксовано наприкінці 2023 року.

В структурі майна суттєвих змін не відбувалось (рис. 2.2).

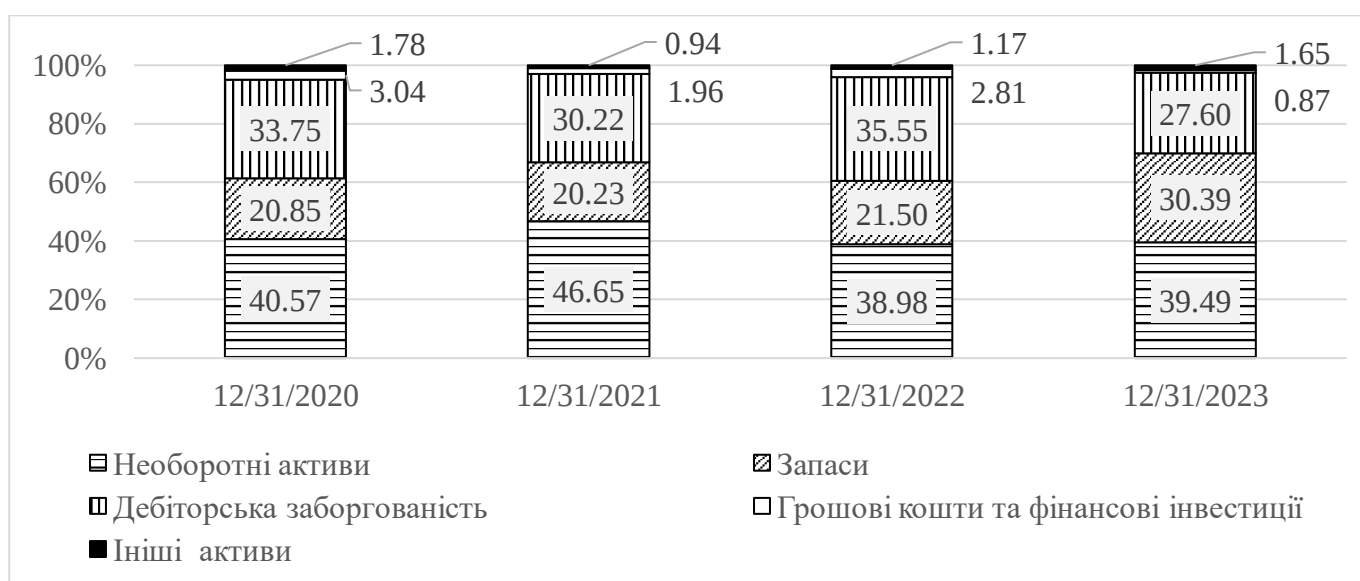


Рис. 2.2 Структура майна АТ «Укренергомашини»

Найбільша частка формується необоротними активами, відбувся певний перерозподіл коштів між дебіторською заборгованістю та запасами: перше зменшилось у вазі з 33,75% до 27,6%, друге збільшилось з 20,85% до 30,39%. Такі зміни з урахуванням зменшення питомої ваги грошових коштів знижують ліквідність підприємства.

Окремої уваги заслуговує аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки цей напрям аналізу є складовою управління дебіторською заборгованістю. Зазначимо, що суми є нееквівалентними. Суми дебіторської заборгованості перевищують суми кредиторської заборгованості: у 2021 році на 1132,28 млн. грн. або на 64,86%, у 2022 році на 1161,23 млн. грн. на 58,54%, у 2023 році на 733,66 млн. грн. або на 44,36% станом на дату 31.12 відповідного року (табл. 2.1). В якості позитиву можна відзначити стабільне співвідношення сум і навіть невелике скорочення різниці.

Перевищення сум дебіторської заборгованості над кредиторською свідчить про наявність додаткових витрат, пов'язаних з залученням короткострокових позик для покриття забезпечення поточної діяльності, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Стабільність співвідношення свідчить про добре налагоджену систему управління обома видами заборгованості, що дозволяє підприємству ефективно контролювати свої фінансові потоки.

Важливою характеристикою управління є співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. По-перше, відзначимо уповільнення оборотності, що відносно дебіторської заборгованості розглядаємо як негативний момент, оскільки довшим стає термін повернення коштів, а відносно кредиторської заборгованості цю тенденцію можна розглядати як позитивну, оскільки підприємство отримує можливість довше користуватись безвідсотковими кредитами постачальників. По-друге, звернемо увагу на надзвичайно великий термін погашення, який склався у 2022 році та ще збільшився у 2023 році. Оскільки суми контрактів підприємства є достатньо великими, то і суми дебіторської заборгованості також формуються суттєві. При ситуативному зниженні доходів виникає ситуація, коли динаміка дебіторської заборгованості відстає від динаміки доходу, оскільки частина

угод була укладена у попередньому періоді, і тоді з'являються неадекватні розрахункові показники. Тож більший інтерес в даному випадку представляє співвідношення тривалості обороту. Тривалість обороту дебіторської заборгованості є довшою у 2021 та 2023 році, що знову свідчить про менш вигідні умови фінансування для підприємства. Розрив в тривалості обороту у 2021 році становив 216,75 днів на користь кредиторської заборгованості, у 2022 році 691,26 на користь дебіторської заборгованості, у 2023 році 395,62 днів на користь кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.1 Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «Укренергомашини»

Показники	Дебіторська заборгованість			Кредиторська заборгованість		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Чистий дохід, млн. грн.	1279,69	1033,33	376,32			
Собівартість, млн. грн.				992,19	387,82	290,22
Сума станом на кінець року, млн. грн.	2878,02	3144,99	2387,41	1745,71	1983,76	1653,75
Середньорічна сума, млн. грн.	2714,59	3011,51	2766,20	1515,52	1864,74	1818,76
Коефіцієнт оборотності, оборотів	0,47	0,34	0,14	0,65	0,21	0,16
Тривалість обороту, днів	774,27	1063,75	2683,01	557,52	1755,01	2287,39

Тут варто згадати, що у 2022 році відбулось об'єднання фінансової звітності підприємств, і в баланс потрапила інформація про заборгованості ДП «Електроважмаш», в тому числі прострочені. Повернення ситуації до співвідношення 2021 року свідчить про свідому політику фінансового менеджменту по забезпеченню ліквідності підприємства. Це припущення підтверджується розрахунками (табл. А.1) які показують зниження показника загальної ліквідності на початку 2022 року та підвищення на початку 2023 року, хоча і не до рівня, що склався до об'єднання підприємств. В цілому загальну ліквідність підприємства можна вважати задовільною, коефіцієнт не знижується нижче 1,6, що є прийнятним. Хоча зважаючи на розміри та галузеві особливості підприємства значення показника бажано

утримувати на більшому рівні. Коефіцієнт швидкої ліквідності також є в межах загальноприйнятих норм, найнижче значення спостерігалось на початку 2022 року і становило 0,99. Але кислотний тест показав недостатню миттєву платоспроможність. Значення на рівні 3% від суми зобов'язань є занадто низьким у порівнянні з нормою, що рекомендує значення показника не менше 20%. Не останню роль в цьому відіграють і занадто великі суми дебіторської заборгованості, частина якої могла бути грошовими коштами, якщо б підприємство не надавало лояльні умови придбання продукції. Зазначимо, що загальна динаміка характеризує зменшення ліквідності, про що було зазначено вище, при здійсненні аналізу структури активів.

Господарська діяльність підприємства є достатньо успішною, оскільки підприємство отримує прибутки (табл. А.2) 0. Останні три роки, які обтяжені зовнішніми проблемами військового стану, внутрішніми проблемами, пов'язаними з реорганізацією підприємства, все одно були прибутковими, що свідчить про достатньо високий рівень професіоналізму керівників. Втім, прибутки 2022 та 2023 років виявились незначними, можна сказати, що вони знизились на порядок відносно 2021 року. Після прибутку в розмірі 226,53 млн. грн, прибуток в розмірі 203 тис. грн. свідчить про згортання здатності підприємства до рівня простого відтворення та не створює передумов для розвитку. Така динаміка прибутку зумовлена, по-перше, динамікою згортання доходів від реалізації продукції. У 2023 році підприємство заробило лише четверту частину від обсягу 2021 року. По-друге, у підприємства збільшились адміністративні витрати у 1,5 рази та інші витрати у 5,5 разів. Ми пов'язуємо це з тим, що процес злиття, що означає інтеграцію систем, процесів і культур, спричинив тимчасові збої в операційній діяльності. Крім того, злиття двох великих підприємств потребує значних витрат на інтеграцію систем, процесів та персоналу. Це витрати на ІТ-інфраструктуру, консультантів, юридичні послуги тощо. Навіть впровадження єдиної ERP-системи для всіх підрозділів об'єднаної компанії вимагає значних інвестицій. На початковому етапі після злиття залишаються подвоєні функції, такі як дві бухгалтерські служби, два відділи маркетингу, два керівних склади тощо. Це призводить до тимчасового збільшення адміністративних витрат. Звільнення зайвих працівників та оптимізація функцій відбуваються поступово.

2.2. Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства

Великі обсяги реалізації продукції та значна кількість замовників у різних країнах є чинниками формування великих сум дебіторської заборгованості у підприємства. По залишкам на кінець періоду можна побачити, що найбільшу питому вагу в структурі займає дебіторська заборгованість по операціях продажу. Ця питома вага коливається в різні періоди від 91,73% до 97,49% (рис. 2.3).

Чітко визначеної динаміки змін частки не спостерігається: на кінець 2021 року було зростання на 4,91 процентний пункт, у 2022 році частка збільшилась на 0,85 процентних пункти, а за результатами 2023 року зменшилась на 4,08%, що в сукупності дало приріст на 1,69 процентних пункти.

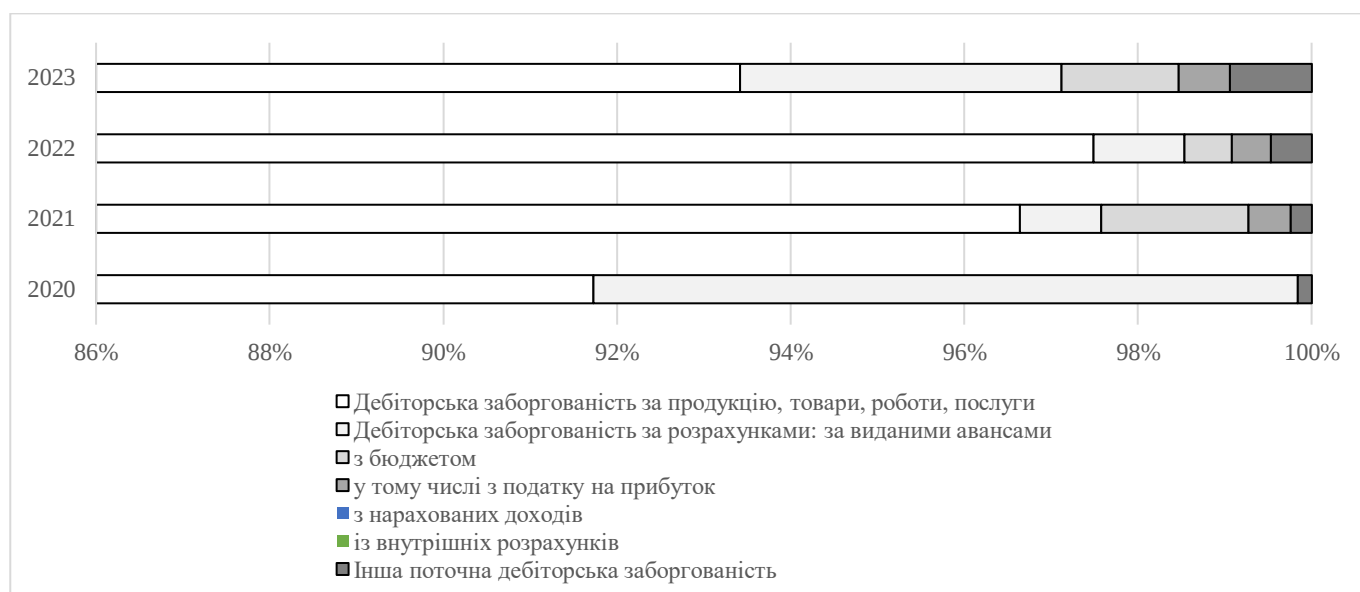


Рис. 2.3 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини»

За зазначений період з 2020 до 2023 року підприємство не мало дебіторської заборгованості з нарахованих доходів та з внутрішніх розрахунків, мало менше 1% в загальній структурі дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом, в складі якою значною є частка по податку на прибуток. Ця заборгованість формується через процедуру сплати податку, яка передбачає для платників дивідендів сплату авансових внесків, що регламентується статтею 57.1-1.2. Податкового кодексу України [42].

Особливістю цієї частки дебіторської заборгованості є те, що ці гроші не повертаються підприємству та не можуть бути використані на оплату інших податків чи здійснення інших платежів. Вони враховується виключно в погашення податку на прибуток у наступні періоди. Таким чином, ця частина активів має дуже низьку ліквідність. Стосовно заборгованості з податку на додану вартість – ці суми можуть бути повернені на рахунок підприємства, що передбачено статтею 14.1.18 Податкового кодексу [42], однак процедура їх повернення не дозволяє говорити про високий рівень ліквідності і цієї частки дебіторської заборгованості.

Менше 1% припадає на іншу дебіторську заборгованість, цей напрям пов'язаний переважно з формуванням заборгованостей працівників, що здійснюють збутову та маркетингову діяльність (участь у виставках, відрядження до контрагентів на перемовини тощо). Це величина ситуативна, але її невелика частка дозволяє нехтувати непостійністю сум та частки. Дещо більш вагомою у порівнянні з іншими статтями, але незначною порівняно з заборгованістю товарного характеру є заборгованість по виданим авансам. Ця частка зменшилась з 8,12% у 2020 році до 3,71% у 2023 році. При цьому у 2021 році частка цієї статті була найменшою та становила 0,94%. Суми авансових платежів залежать від інтенсивності замовлень на продукцію підприємства (більше замовлень – більше витрат на закупівлі), коливання цін на ресурси, умов постачальників. Через те, що авансові платежі це додаткове відволікання коштів з обороту та зменшення ліквідності, підприємства не дуже охоче їх застосовують.

Аналізуючи частку дебіторської заборгованості, пов'язаної з реалізацією продукції («товарної» дебіторської заборгованості) в загальній структурі оборотних активів зазначаємо, що вона є суттєвою та становить більше 50% (табл. 2.2). Зазвичай, у сфері матеріального виробництва більша частка активів припадає на запаси. Специфікою даного підприємства є те, що його продукція є дороговартісною, тому застосування відстрочення платежів є звичайною практикою, при цьому суми розтермінування також є значними. Звертає на себе увагу невелике коливання частки заборгованості з збільшенням на 2,42 процентних пункти у 2022 році та зниженням на 6 процентних пунктів у 2023 році. Перше відбувалось на фоні зростання суми

оборотних активів на 9,47% при зростанні дебіторської заборгованості на 14,41%, друге – на фоні зростання суми оборотних активів на 1,47% при зменшенні заборгованості на 9,39%. Збільшення дебіторської заборгованості у 2022 році відбувалось через процеси інтеграції та реорганізації підприємства, що спричинило збільшення кількості клієнтів та затримки в оплатах. З огляду на те, що підприємство об’єдналось з менш успішним партнером, це зумовило необхідність змін в кредитній політиці. Після об’єднання підприємство ініціювало зміни в умовах контрактів з клієнтами, покращило процеси стягнення заборгованості, що призвело до зменшення загальної суми на 275,79 млн. грн.

Таблиця 2.2 Аналіз динаміки дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини»

Показник	Рік			Зміна за 2022 рік		Зміна за 2023 рік	
	2021	2022	2023	абсол.	відн.	абсол.	відн.
Чистий дохід, млн. грн.	1279,70	1033,33	376,32	-246,37	-19,25	-657,01	-63,58
Оборотні активи, середньорічна сума, млн, грн.	4786,32	5239,79	5316,63	453,47	9,47	76,85	1,47
Середньорічна сума товарної дебіторської заборгованості, тис. грн.	2567,58	2937,49	2661,70	369,91	14,41	-275,79	-9,39
Частка в оборотних активах, %	53,64	56,06	50,06	2,42	4,51	-6,00	-10,70
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	0,50	0,35	0,14	-0,15	-29,42	-0,21	-59,81
Термін оборотності дебіторської заборгованості, днів	722,30	1023,39	2546,29	301,09	41,68	1522,90	148,81

Суттєве скорочення чистого доходу підприємства, особливо у 2023 році, вплинуло на значення показників оборотності дебіторської заборгованості. У 2021 році коефіцієнт оборотності дорівнював 0,5, а це означало, що в середньому час з моменту продажу товару, до моменту отримання грошей від дебіторів становив близько двох років. У 2022 році оборотність скоротилась на 0,15 пунктів, а середня тривалість збільшилась майже на рік, а у 2023 році відбулось ще більш стрімке

уповільнення оборотності, показник втратив 0,21 пункт, а розрахунковий період обороту зріс майже до семи років. Зважаючи на те, що в балансі підприємства відсутня інформація про наявність довгострокової заборгованості, виникає думка про те, що підприємство має значну частку простроченої заборгованості, яка протягом останніх років зростала, а реорганізація поглибила проблему. Другий момент, що вплинув на розрахунки – усереднення суми дебіторської заборгованості. У 2023 році підприємство значно скоротило залишки дебіторської заборгованості: після 3079,9 млн. грн. на початку року підприємство змогло відшкодувати 836,5 млн. грн. з цієї суми і на кінець року вийшло з залишком 2243,5 млн. грн. Однак в розрахунку середньої суми враховані обидва показники, що є логічним, оскільки і одна, і інша сума належать одному періоду та однаково брали участь у господарській діяльності підприємства.

При отриманні за 2023 рік чистого доходу в розмірі 376,32 млн. грн. підприємство показало у звіті про рух грошових коштів надходження від реалізації продукції в сумі 1193,92 млн. грн., що означає надходження від раніше проданої продукції. Схожа ситуація відбувалась і у 2022 році: при задекларованій сумі доходу в розмірі 1033,3 млн. грн. підприємство отримало грошові надходження від реалізації продукції в сумі 1417,97 млн. грн, що говорить про отримання відшкодування мінімум 384,67 млн. грн. Мінімум, тому що за поточний рік підприємство також надавало товарні кредити, тому в сумі надходжень немає частки чистого доходу поточного року. Відповідно, є більшою частка надходжень в погашення заборгованостей минулих періодів. У 2021 році ситуація була іншою: підприємство отримало грошових коштів менше, ніж зафіксувало доходів у фінансовій звітності. При сумі чистого доходу, отриманого за цей рік, в розмірі 1279,69 млн. грн., грошові надходження від реалізації склали 1034,24 млн. грн., а це означає, що наданих товарних кредитів було більше по сумі, ніж погашались суми попередніх періодів.

Таким чином, зменшення чистого доходу при таких великих сумах заборгованості суто математично суттєво погіршує показники ефективності використання дебіторської заборгованості. Тож ми можемо констатувати те, що компанія повільніше збирає свою дебіторську заборгованість, що є ознакою менш

ефективного використання цих активів.

Аналіз первинної бухгалтерської документації та договорів з клієнтами дозволив систематизувати дебіторську заборгованість підприємства за термінами погашення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини» за термінами погашення

Показник	Всього на кінець року	у т.ч. за строками погашення				
		до 1 місяця	від 1 до 3 місяців	від 3 до 6 місяців	від 6 до 9 місяців	Від 9 до 12 місяців
Дебіторська заборгованість за товари. роботи. послуги, млн. грн.	2795,03	33,54	262,73	394,10	545,03	1559,63
Питома вага в загальній сумі, %	100,00	1,2	9,4	14,1	19,5	55,8
Дебіторська заборгованість за товари. роботи. послуги, млн. грн.	3079,94	86,24	381,91	594,43	773,07	1244,30
Питома вага в загальній сумі, %	100,00	2,8	12,4	19,3	25,1	40,4
Дебіторська заборгованість за товари. роботи. послуги, млн. грн.	2243,45	98,71	437,47	558,62	652,84	495,80
Питома вага в загальній сумі, %	100	4,4	19,5	24,9	29,1	22,1

Збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості з терміном погашення до 1 місяця свідчить про збільшення кількості короткострокових контрактів, що покращує ліквідність і знижує фінансові ризики.

Підвищення частки заборгованості з терміном погашення від 1 до 6 місяців забезпечує стабільність фінансових потоків при прийнятних рівнях ризику.

Значна питома вага контрактів, де клієнти отримують більше часу для оплати (більше 6 місяців), відбиває специфіку великих контрактів, характерних для виробників складної продукції, такої як турбіни та інша електротехнічна продукція. Втім, у складі заборгованості понад 6 місяців відбуваються зміни: збільшується

питома вага контрактів тривалістю від 6 до 9 місяців (з 19,5% у 2021 році до 29,1% у 2023 році) та зменшується питома вага контрактів тривалістю від 9 до 12 місяців (з 55,8% у 2021 році до 22,1% у 2023 році), що знижує ризик неповернення боргів та підвищує ліквідність, оскільки коротші терміни погашення означають швидший оборот коштів і меншу ймовірність виникнення безнадійної заборгованості.

Оскільки значна частка контрагентів АТ «Укренергомашини» знаходяться за кордоном, частину виручки підприємство отримує у валюті. Відповідно, дебіторська заборгованість формується в національній та іноземній валюті. Це ускладнює бухгалтерський облік, оскільки інформація у звітності подається виключно у національній валюті. Однак синтетичний облік ведеться по окремих субрахунках, що дозволяє розмежовувати суми заборгованості та робити перерахунки відповідно до зміни курсу валют відносно тільки однієї частини. Зазначимо, що в цьому розрізі структура дебіторської заборгованості також змінилася (рис. 2.4). У 2021 році більша частка розрахунків припадала на розрахунки з іноземними контрагентами (до 65%), оскільки діяльність підприємства була пов'язана не тільки з виробництвом та продажем турбін закордонним партнерам, але і обслуговуванням раніше проданої продукції.



Рис. 2.4 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини» в розрізі вітчизняних та іноземних контрагентів

Після реорганізація та об'єднання з ДП «Електроважмаш», яке було орієнтоване переважно на вітчизняних споживачів, в структурі дебіторської заборгованості збільшилась частка розрахунків з вітчизняними покупцями.

Не менш важливим етапом аналізу є аналіз стану та ефективності управління дебіторською заборгованістю.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління дебіторською заборгованістю

Управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є комплексним процесом, що залучає кілька підрозділів та посадових осіб (рис. 2.5).

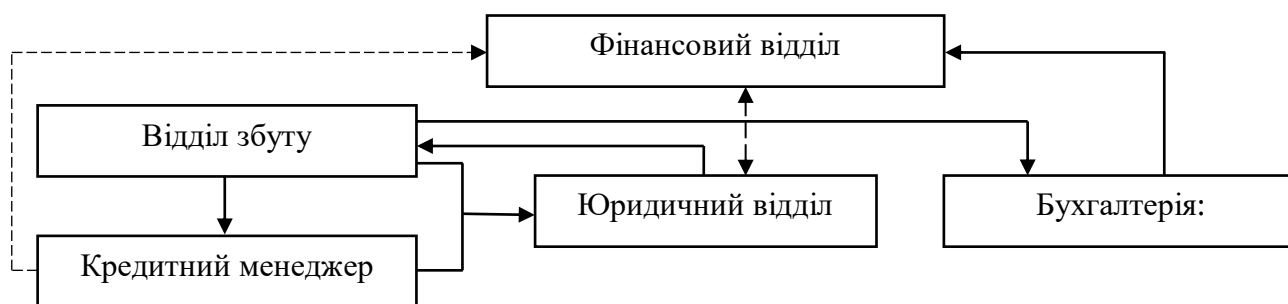


Рис. 2.5 Організаційна структура управління дебіторською заборгованістю АТ «Укренергомашини»

Провідну роль в управлінні дебіторською заборгованістю відіграє фінансовий відділ. Зокрема, фінансовий директор відповідає за загальну фінансову стратегію підприємства, включаючи політику управління дебіторською заборгованістю. У сфері його відповідальності знаходяться стратегічні рішення щодо кредитної політики та умов кредитування клієнтів. Так, наразі в якості критеріїв кредитування розглядається юридична історія (відсутність судових позовів або юридичних проблем), рівень ліквідності потенційного партнера. При цьому вважається, що коефіцієнт поточної ліквідності не менше 1,5 характеризує партнера як високо платоспроможного, коефіцієнт більше 1 характеризує партнера як позичальника

середньої надійності, коефіцієнт менше 1 характеризує партнера як позичальника низької надійності.

Для партнерів з високою надійністю встановлений кредитний ліміт до 100% суми замовлення, тобто оплата в повному обсязі може відбуватись після поставки продукції і термін відстрочення може досягати 12 місяців. Для партнерів з середньою платоспроможністю сума заборгованості не може перевищувати 75% суми замовлення, а термін надання товарного кредиту не може перевищувати 9 місяців. Для партнерів з низькою платоспроможністю сума заборгованості не може перевищувати 50% суми замовлення, а термін надання товарного кредиту не може перевищувати 6 місяців. Процедурою моніторингу дебіторської заборгованості передбачено проведення щоквартального моніторингу по надійним клієнтам та клієнтам середнього рівня надійності та щомісячний моніторинг по клієнтам з низьким рівнем надійності. Процедури стягнення заборгованості застосовуються достатньо лояльні, переважно переговори. Пеня починає нараховуватись після 30 днів прострочення.

Працівники відділу збуту (менеджери з продажу) встановлюють та підтримують відносини з клієнтами. Їх задачею є досягнення попередніх домовленостей щодо продажу продукції підприємства, а після укладення договору – взаємодія з клієнтами з витань якості продукції, доставки, монтажу, технічного обслуговування, а також вирішення питань, пов'язаних з своєчасністю здійснення оплати по договорах. Потрібно зазначити, що договір не укладається до консультації з юристом та фінансовим відділом. Фінансовий відділ в особі кредитного менеджера перевіряє контрагента та призначає йому клас надійності позичальника, розробляє умови кредитування, включаючи терміни та ліміти кредитів. Ця інформація впливає на умови договору в частині оплати, якщо клієнт потребує відтермінування платежу.

Задачею керівника відділу збуту є контроль роботи менеджерів з продажу та координація взаємодії з фінансовим відділом з питань дебіторської заборгованості.

Юристи здійснюють правову підтримку процесу управління дебіторською заборгованістю. Вони готують та перевіряють контракти з клієнтами, забезпечують їх юридичну захищеність, ведуть претензійно-позовну роботу з клієнтами, які не

виконують свої зобов'язання щодо оплати.

Після укладання договору інформація передається в бухгалтерію, яка веде облік як заборгованостей, так і надходжень від клієнтів. Задача бухгалтерії: забезпечення правильного відображення заборгованості в фінансовій звітності, моніторинг строків погашення дебіторської заборгованості та контроль за своєчасністю платежів. На вимогу фінансового відділу бухгалтерія готує звіти щодо стану дебіторської заборгованості в розрізі термінів погашення, валюти та контрагентів.

В цілому така політика забезпечує зважений підхід до управління дебіторською заборгованістю, враховує фінансовий стан клієнтів та забезпечує індивідуальний підхід до кожної категорії, що сприяє більш стабільному фінансовому стану підприємства. Однак ефективність управління має вимірюватись не стільки задекларованими параметрами роботи, скільки фактично досягнутими результатами. Ці результати можуть бути представлені не тільки динамікою та структурою дебіторської заборгованості, але більшою мірою станом простроченої дебіторської заборгованості. На підприємстві АТ «Укренергомашини» рівень простроченої дебіторської заборгованості відносно загальної її суми є доволі високим: 12,1% у 2021 різко збільшились до 21,4% у 2022 році та зменшились до 17,4% у 2023 році (рис. 2.6).

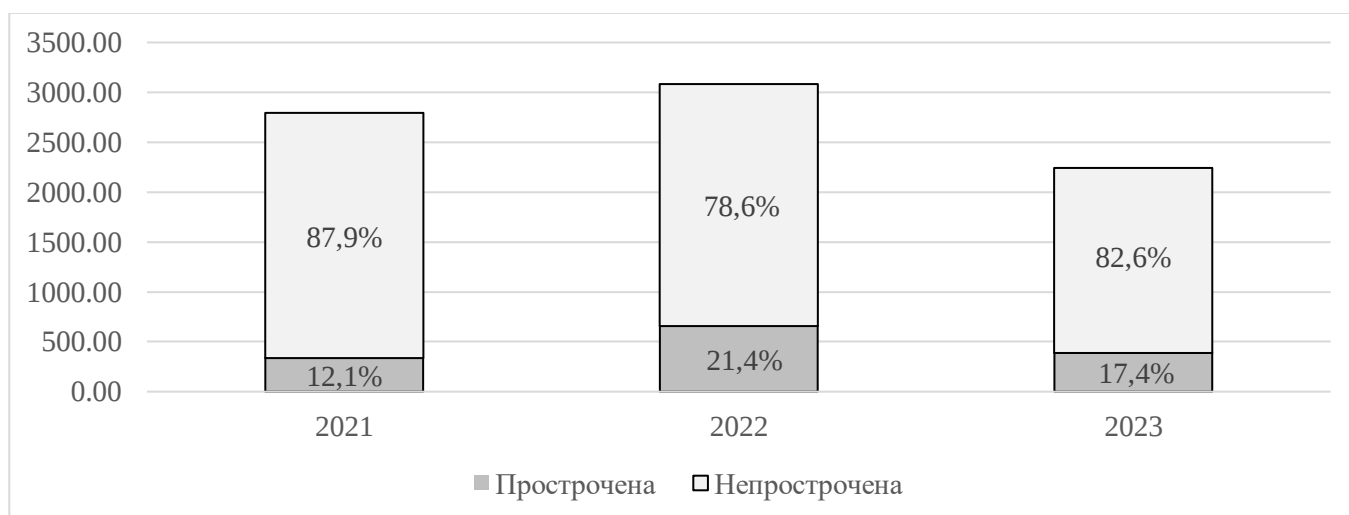


Рис. 2.6 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини» за строками виникнення

Потрібно зазначити, що навіть до процедури реорганізації рівень показника був достатньо високим. В цілому, відмінним можна вважати показник рівня простроченої заборгованості до 5%. Такий рівень свідчить про ефективну політику управління дебіторською заборгованістю та високу платіжну дисципліну клієнтів. Частка простроченої дебіторської заборгованості в загальній сумі в розмірі 5 - 10% є прийнятною та свідчить про належний контроль з боку підприємства, хоча є деякі проблеми з платіжною дисципліною клієнтів, які можуть потребувати додаткової уваги. Частка на рівні 10 - 15% вказує на наявність значних проблем з платіжною дисципліною клієнтів. Це погіршений показник, який є приводом для перегляду політики управління дебіторською заборгованістю та проведення роботи з клієнтами щодо поліпшення ситуації. Зазначимо, що АТ «Укренергомашини» за розрахунками по даним 2021 року потрапляє саме в цю зону. Однак, після об'єднання підприємств, їх активів та звітності АТ «Укренергомашини» потрапляє в зону серйозних проблем з управлінням дебіторською заборгованістю та потребує негайних заходів щодо поліпшення контролю та роботи з клієнтами. Значення частки більше 15% можна вважати критичним. Менеджмент підприємства докладас зусиль в цьому напрямку, що приносить певні результати – зниження частки прострочених заборгованостей з 21,4% до 17,4%, однак ця частка залишається достатньо високою. Тут потрібно враховувати, що простіше не допускати подібних ситуацій, а коли вони настали, їх виправити буває надзвичайно важко. В даному випадку це пов'язано з роботою з незнайомими клієнтами ДП «Електроважмаш», яке проводило власну політику управління дебіторською заборгованістю, недостатньо уважно перевіряло контрагентів перед укладенням контрактів, що спричинило надзвичайно високий ризик неплатежів. Ситуація ускладнилась у 2022 році, коли частина вітчизняних споживачів втратила в рівні платоспроможності через початок війни, економічну невизначеність у першій половині 2022 року та поглибила кризу неплатежів для підприємства. Така висока частка простроченої заборгованості підвищує ризик необхідності списання значних сум заборгованості як безнадійної. І хоча підприємство в умовах затримок платежів вже має необхідність шукати альтернативні джерела фінансування поточної діяльності, при визнанні

заборгованості безнадійною воно офіційно втрачає частину власних джерел фінансування та активів.

Аналіз структури простроченої заборгованості за строками непогашення після встановленого терміну оплати показав, що станом на кінець 2023 року близько 1,7% заборгованості є безнадійною, оскільки за цими сумами минув термін позовної данини (табл. 2.4). Це більше 6,5 млн. грн.

Таблиця 2.4 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини» за строками непогашення після встановленого терміну оплати

Рік	Одиниці виміру	На кінець року	В т.ч. за строками непогашення після встановленого терміну оплати, тис. грн.					
			до 12 місяців	від 12 до 18 місяців	від 18 до 24 місяців	від 24 до 30 місяців	від 30 до 36 місяців	понад 36 місяців
2021	млн. грн.	338,20	253,99	41,94	18,94	10,48	7,78	5,07
	%	100,00	75,1	12,4	5,6	3,1	2,3	1,5
2022	млн. грн.	659,11	431,06	94,91	53,39	37,57	23,07	19,11
	%	100,00	65,4	14,4	8,1	5,7	3,5	2,9
2023	млн. грн.	390,36	297,84	51,14	24,98	8,59	1,17	6,64
	%	100,00	76,3	13,1	6,4	2,2	0,3	1,7

Збільшилась частка простроченої заборгованості з коротким терміном прострочки – до 12 місяців. Частка цієї групи значно зменшилась у 2022 році (на 9,7 процентних пункти), а у 2023 році навіть перевищила рівень 2021 року і становила 76,3%. Потрібно зазначити, що чим менший термін прострочки, тим більше ймовірність того, що заборгованість буде погашена. Практика підприємства свідчить, що при термінах прострочення до 1 місяця ймовірність повернення коштів становить 90-95%. На цьому етапі більшість клієнтів можуть мати лише тимчасові труднощі з ліквідністю або затримки в обробці платежів. При збільшенні прострочення до 3 місяців ймовірність повернення знижується до 70-85%, клієнти можуть мати короткострокові фінансові проблеми, але ще є високі шанси на врегулювання ситуації. Збільшення терміну прострочення до 6 місяців знижує шанси на повернення коштів до 50-70%. Якщо клієнт до цього часу не виконав свої зобов'язання, то, скоріше за все, він має серйозні проблеми. Але все ще можливо вирішити питання

через переговори або реструктуризацію боргу. Подальші затримки платежу на строк до 9 місяців знижує шанси на повернення коштів до 30-50%. Стягнення боргу в такій ситуації потребуватиме додаткових більш жорстких зусиль. Прострочення більше 9 місяців зводить шанс повернути кошти до 10-30%. На цьому етапі більшість простроченої заборгованості вже вважається сумнівною або навіть безнадійною. Шанси на повернення боргу значно знижуються, і можуть знадобитися юридичні дії або списання боргу.

Як бачимо з таблиці, станом на кінець 2023 року 23,7% знаходиться в зоні малої ймовірності повернення боргів. Зміна цієї частки по роках зумовлена активними діями менеджменту щодо повернення боргів, при цьому формується нова дебіторська заборгованість, частина якої може перейти в стан сумнівної, частина заборгованостей списується як безнадійна, що впливає на структуру балансу.

Відповідно до НП(С)БО 10 підприємства створюють резерви сумнівних боргів, що забезпечує точність фінансової звітності, яка відображає реальну вартість активів після вирахування потенційних збитків. Резерв сумнівних боргів також відповідає принципу обачності (консерватизму), враховуючи можливі збитки ще до їхньої реалізації. Цей резерв враховується в інших операційних витратах (тобто підприємство ще не має витрат, але закладає у звітність ймовірність їх настання), а при визнанні частини заборгованості безнадійною сума списується паралельно з активів (зменшується сума дебіторської заборгованості) та пасивів (в частині нарахованого резерву). Це сприяє більш надійному та реалістичному відображенню фінансового стану підприємства.

Нормативним документом передбачено два методи для визначення величини сумнівних боргів: через абсолютну суму та через коефіцієнт. Підприємство формує резерв сумнівних боргів на основі класифікації дебіторської заборгованості, однак робить класифікацію по трьом групам: до 1 року, 1-2 роки та більше 3-х років (Табл. А.3). Відповідно до розрахунків коефіцієнт сумнівності відповідності по кожній групі дебіторської заборгованості становить:

$$K_1 = \frac{0}{8118,42} = 0$$

$$K_2 = \frac{0}{982,89} = 0$$

$$K_3 = \frac{0,16}{404,78} = 67,67$$

Це означає, що резерв сумнівних боргів має становити $0+0+67,67 = 67,67$ млн. грн.

Таким чином, підсумуємо результати аналізу. Підприємство АТ «Укренергомашини» провадить в цілому успішну діяльність на ринку виробництва турбін на іншій електротехнічній продукції. Динаміка показників ефективності діяльності підприємства погіршилась після приєднання до нього ДП «Електроважмаш», що викликано, в першу чергу, проблемними показниками роботи цього підприємства, а також інтеграційними процесами та перехідним періодом відпрацювання нових бізнес-процесів, реорганізації організаційної структури, зміни клієнтської бази, приведення до прийнятних низки фінансових показників ДП «Електроважмаш». При усіх складнощах перехідного процесу новостворене підприємство залишається прибутковим, фінансово стійким та в цілому платоспроможним.

В структурі підприємства передбачені посади та прийняті процедури по роботі з дебіторами як на етапі укладання контрактів, так і на етапі виконання зобов'язань по цих контрактах. Однак стан дебіторської заборгованості свідчить про необхідність вдосконалення роботи в цьому напрямку. Крім того, що підприємство має великі суми дебіторської заборгованості, що знижують його ліквідність та відволікають кошти з обороту, значна частина цієї заборгованості є з простроченим терміном погашення. Близько 20% дебіторської заборгованості може перетворитись на безнадійну і підприємство ризикує втратити близько 6 млн. своїх активів.

Усе це викликає необхідність вдосконалення і організаційного забезпечення управління, і зміни підходів до роботи з дебіторами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ АТ «УКРЕНЕРГОМАШИНИ»

3.1. Обґрунтування необхідності запровадження нових політик та процедур управління дебіторською заборгованістю підприємства

Проведений аналіз управління дебіторською заборгованістю на АТ «Укренергомашини» показав, що в організаційній структурі підприємства передбачені посади, на які покладена відповідальність по контролю за дебіторською заборгованістю, прописані процедури щодо моніторингу та стягнення дебіторської заборгованості. Однак фактичний стан заборгованості свідчить про достатньо високі ризикові показники по частці простроченої дебіторської заборгованості, частина боргів є достатньо давньою та скоріше за все підлягатиме списанню, що погіршує фінансові умови господарювання для підприємства.

Наші пропозиції стосуються змін в організаційній структурі та процедурах управління. По-перше, ми пропонуємо виділити окремий відділ ризик-менеджменту, що поряд з фінансовим відділом буде підпорядковуватись фінансовому директору (рис. 3.1). Необхідність створення відокремленого відділу пов'язана з великим обсягом дебіторської заборгованості та значною кількістю прострочених платежів на тривалий період, що вимагає спеціалізованого підходу до оцінки та управління ризиками. Відділ ризик-менеджменту зможе зосередитись на розробці і впровадженні ефективних стратегій управління ризиками, зменшуючи фінансові втрати та підвищуючи загальну фінансову стійкість.

Взаємодія з іншими структурними підрозділами має включати постійний взаємний обмін інформацією в межах компетенцій структурних підрозділів. Так, від кредитного менеджера відділ має отримувати дані про кредитоспроможність клієнтів, поточні кредитні ліміти та умови кредитування. Зворотній зв'язок відбувається у формі звітів про оцінку ризиків, рекомендацій щодо зміни кредитних лімітів та умов

кредитування на основі аналізу ризиків, що буде підставою для коригування кредитних політик та лімітів.

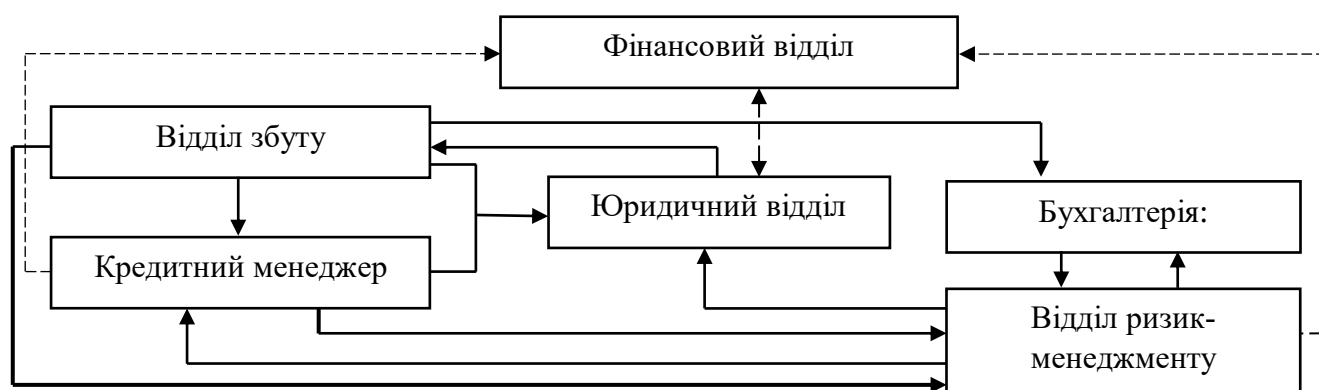


Рис. 3.1 Вдосконалена організаційна структура управління дебіторською заборгованістю АТ «Укренергомашини»

З бухгалтерії відділ ризик-менеджменту має отримувати звіти про дебіторську заборгованість, включаючи прострочену заборгованість. Важлива вимога до звітів: регулярність, змістовність та структурованість (звіт має містити інформацію про суми заборгованостей, категоризацію за клієнтами, за термінами погашення, за термінами прострочення платежів). Зворотній зв'язок відбувається у формі аналізу ризиків дебіторської заборгованості, пропозицій щодо створення резервів сумнівних боргів та рекомендацій щодо їх списання. Ці рекомендації розробляються на підставі аналізу ризиків, пов'язаних з кожним клієнтом або групою клієнтів (історії їх платежів, фінансового стану тощо). В разі безнадійності погашення боргу, відділ ризик-менеджменту може рекомендувати списання частини або всього боргу, що знаходить відображення у фінансовій звітності підприємства.

З відділу збуту відділ ризик-менеджменту отримуватиме дані про контракти, умови продажу, обсяги та умови платежів, платіжну дисципліну клієнтів. Відділ збуту також забезпечує відділ ризик-менеджменту будь-якою інформацією про зміни у відносинах з клієнтами, що можуть вплинути на платежі. Рекомендації щодо умов контрактів, політик знижок та умов оплати на основі оцінки ризиків здійснюватиме, як і раніше, кредитний менеджер.

Для реалізації своїх задач відділу ризик-менеджменту необхідна юридична

інформація та юридична підтримка. Від юридичного відділу відділ ризик-менеджменту отримуватиме юридичну інформацію про можливі проблеми з виконанням контрактів та судові процеси з окремими клієнтами, перспективи щодо результатів розгляду справ. Розуміння того, наскільки ймовірно виграти справу проти боржника, дозволяє краще оцінити доцільність ініціювання судових процесів. При цьому враховується вартість та тривалість потенційних судових процесів. Якщо перспективи стягнення через суд низькі, відділ ризик-менеджменту може рекомендувати інші методи, такі як реструктуризація боргу або продаж боргу колекторським агентствам, використання рефінансування заборгованості через факторинг чи форвейтинг [28]. Перший варіант доцільний, якщо фінансовий стан підприємства дозволяє очікувати погашення боргів в перспективі. Якщо оцінка витрат на судовий процес перевищує очікувану суму стягнення, краще буде передати борг колекторській компанії за певний відсоток від суми боргу. Отже, співпраця відділу ризик-менеджменту з юридичним відділом є важливою для розробки правових стратегій впливу на боржників.

Таким чином, сфери відповідальності кредитного менеджера та відділу ризик-менеджменту будуть розмежовані наступним чином. Кредитний менеджер відповідає за управління кредитною політикою підприємства і забезпечення фінансової стабільності через оптимальне кредитування клієнтів. Він здійснює аналіз фінансового стану клієнтів, оцінює їхню платіжну здатність і ризики, пов'язані з наданням кредитів на етапі укладення угоди, встановлює кредитні ліміти для клієнтів на основі їхньої кредитоспроможності і ризиків, пов'язаних з ними, узгоджує умови оплати, строки погашення та інші фінансові умови угоди. Ризик-менеджер залучається на етапі виконання зобов'язань згідно укладених угод. Він здійснює контроль за строками платежів, виявляє прострочені платежі, аналізує та вирішує проблеми, що виникають у зв'язку зі змінами у фінансовому стані клієнта або економічних умовах, ініціює та обґрунтовує суми створення резервів сумнівних боргів, виконує процедури стягнення боргів.

Така сегментація відповідальності дозволяє підприємствам ефективніше керувати дебіторською заборгованістю на різних етапах її життєвого циклу.

Крім цього, коригування потребує і процедура класифікації потенційних позичальників. На нашу думку, по-перше, потрібно розширити кількість критеріїв, що використовують для класифікації. Крім юридичної історії та показника поточної ліквідності ми пропонуємо використовувати додаткові фінансові та організаційні критерії. Зокрема, вважаємо доречним розширити коло фінансових показників показником рентабельності. Рентабельність вказує на здатність компанії генерувати прибуток. Високий рівень рентабельності свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку, що є ознакою фінансової стабільності та надійності. Більші суми прибутку означають, що підприємство має більше ресурсів для обслуговування своїх зобов'язань, включаючи своєчасну оплату дебіторської заборгованості. Це знижує ризик неплатежів і прострочень. Також рентабельність відображає ефективність управління операційними процесами компанії, а значить, її здатність до контролю та дисципліни. Дійсно, співпраця з компанією, що ефективно контролює витрати та максимізує доходи зменшує ризик фінансових труднощів. Рівень рентабельності визначає не тільки короткострокові, але і довгострокові перспективи. Підприємство може бути платоспроможним на момент укладання договору, однак при зниженні рівня рентабельності можуть виникнути проблеми з обслуговуванням боргових зобов'язань, а це веде до затримок у платежах або навіть до неплатежів, що збільшує ризики для підприємства, відносно якого формується дебіторська заборгованість. Високий рівень рентабельності забезпечує наявність достатніх фінансових резервів для покриття непередбачених витрат, що підвищує фінансову стабільність підприємства. Тому оцінка рентабельності є важливим аспектом управління кредитним ризиком та дебіторською заборгованістю і має бути включена в перелік критеріїв класифікації позичальників.

Серед операційних критеріїв пропонуємо використовувати такі:

- досвід роботи на ринку;
- розмір портфеля замовлень і стабільність обсягів продажів.

Компанії, які працюють на ринку тривалий час, демонструють свою здатність адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати стабільну діяльність. Тривалий час роботи на ринку формує кредитну історію компаній, аналіз якої дозволяє

менеджерам підприємства, що виступає кредитором в наданні товарного кредиту, оцінити історію платіжної дисципліни партнера, а значить краще прогнозувати його поведінку в майбутньому. До цього можна додати низку характеристик, що опосередковано впливають на потенційну платоспроможність партнера:

- компанії з багаторічним досвідом роботи зазвичай мають більш досвідчене та компетентне керівництво, що забезпечує ефективне управління ресурсами і фінансами;
- тривалий досвід роботи на ринку сприяє формуванню певної репутації;
- аналіз минулих криз дозволяє оцінити, як компанія справлялася з минулими кризами та викликами. Це дає можливість краще розуміти її здатність впоратися з майбутніми ризиками та нестабільністю ринку.

Отже, разом це знижує ризики неплатоспроможності по дебіторській заборгованості, пов'язані з неефективним управлінням і фінансовими труднощами.

Також пропонуємо додати критерій, що характеризує тривалість співпраці з партнером. Нові клієнти мають вищий ризик через відсутність історії співпраці, а постійні клієнти мають нижчі ризики через встановлену історію співпраці та довіру, що забезпечить їм більш вигідні умови співпраці надалі.

Ще одна пропозиція стосується коригування граничних меж рівня поточної ліквідності для диференціації партнерів. Наразі підприємство використовує достатньо лояльні межі, які в умовах високої частки простроченої дебіторської заборгованості мають бути переглянуті. Так, якщо зараз до категорії з високою платоспроможністю відносяться клієнти, у яких коефіцієнт поточної ліквідності не менше 1,5, ми пропонуємо підвищити його до 2. Якщо середня платоспроможність на поточний момент передбачає рівень коефіцієнта на рівні не менше 1, ми вважаємо необхідним підняти його до 1,5. Узагальнення пропозицій представлено в таблиці 3.1, де чітко розмежовані групи партнерів та вказані критерії їх диференціації.

Коригування вимагають і заходи щодо умов кредитування. Зокрема, у частині термінів початку нарахування пені. Наразі для усіх клієнтів підприємства встановлені єдині правила, відповідно до яких пеня починає нараховуватись після 30 днів прострочення. Вважаємо необхідним диференціювати умови відповідно до категорії

партнерів: для надійних партнерів категорії А умови варто залишити попередні, для партнерів категорії В, які мають середній рівень платоспроможності, пеня має починати нараховуватись раніше, а саме через 15 днів затримки платежу. Для партнерів категорії С в договорі має вказуватись початок застосування пені відразу після закінчення строку погашення з першого дня затримки платежу.

Таблиця 3.1 Критерії диференціації партнерів за рівнем платоспроможності

Критерії	Категорія А Висока плато- спроможність	Категорія В Середня плато- спроможність	Категорія С Низька плато- спроможність
Фінансові критерії:			
Рентабельність	>15%	5-15%	< 5%
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	>1,5	< 1,5
Кредитна історія	Позитивна, стабільна протягом останніх 3 років	Задовільна, з незначними простроченнями	Негативна з численними простроченнями
Операційні критерії:			
Досвід роботи на ринку	Не менше 10 років	Не менше 5 років	Менше 5 років
Портфель замовлень	Великий	Середній	Нестабільний
Обсяги продажів	Стабільні	Стабільні	Нестабільні
Тривалість співпраці з партнером	Співпраця > 3-х років	Співпраця від 1 до 3-х років	Новий партнер
Юридичні критерії			
Судові позови або юридичні проблеми	Відсутні	Мінімальні юридичні проблеми, які не впливають на основну діяльність	Наявність судових позовів або значних юридичних проблем

(Створена автором за джерелом [57, с. 62])

Інші умови управління дебіторською заборгованістю пропонуємо залишити такі, як і були. Мова йде про кредитні ліміти, строки погашення, знижки, моніторинг та процедури стягнення заборгованості (табл. 3.2)

Встановлення різних умов для партнерів з різними рівнями платоспроможності дозволяє краще управляти фінансовими ризиками та забезпечує принцип справедливого підходу, про який говорилося в теоретичному розділі, оскільки

враховуються індивідуальні характеристики кожного партнера. Надійні партнери не піддаються додатковому фінансовому тиску, тоді як менш надійні партнери зобов'язані нести більшу відповідальність за свої фінансові зобов'язання. Посилення умов нарахування пені для партнерів категорій В і С стимулює їх до своєчасного виконання фінансових зобов'язань, що зменшить обсяги простроченої дебіторської заборгованості та позитивно вплине ліквідність підприємства.

Таблиця 3.2 Диференціація заходів управління дебіторською заборгованістю партнерів з різним рівнем платоспроможності

Заходи	Категорія А Висока плато- спроможність	Категорія В Середня плато- спроможність	Категорія С Низька плато- спроможність
Кредитний ліміт:	До 100% суми замовлення	До 75% суми замовлення	До 50% суми замовлення
Строки погашення:	До 12 місяців	До 9 місяців	До 6 місяців
Знижки	Можливість знижок за дострокову оплату	Можливість знижок за дострокову оплату	Можливість знижок за дострокову оплату
Моніторинг	Щоквартальний	Щомісячний	Щотижневий
Процедури стягнення заборгованості	Переговори та вирішення питань мирним шляхом	Активні процедури стягнення, включаючи нагадування та офіційні листи	Жорсткі процедури стягнення, включаючи юридичні дії відразу після прострочення
Пеня	Після 30 днів прострочення	Після 15 днів прострочення	Відразу після закінчення встановленого строку погашення

(Розроблена автором на базі джерел [22])

Введення більш жорстких умов договорів та моніторингу для менш надійних партнерів покращує контроль за дебіторською заборгованістю, дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемних дебіторів і вживати необхідних заходів для мінімізації фінансових втрат. А зменшення простроченої дебіторської заборгованості покращує ліквідність, що дозволяє своєчасно виконувати власні зобов'язання перед кредиторами та постачальниками.

Потрібно зазначити, що умови можуть послаблюватись у міру змін фінансового стану партнерів, тривалості співпраці, зміни стану дебіторської заборгованості

підприємства, доведення його до відмінного. Оцінка ефективності кредитної політики має проводитись щорічно, що дозволить збалансувати позитивну роль дебіторської заборгованості в діяльності підприємства, пов'язану з стимулюванням продажів, та негативну – фінансових ризиків.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю АТ «Укренергомашини»

Запропоновані заходи щодо змін організаційної структури підприємства мають організаційний характер і їх ефективність може бути оцінена з плином часу через аналіз структури дебіторської заборгованості за термінами прострочення. Однак ефективність окремих заходів може бути оцінена через очікувану економічну вигоду у співставленні з витратами. Наприклад, колектив авторів у складі А.С. Даниленко, О.М. Варченко та І.В. Свиноус визначають економічний ефект від запровадження знижок за довгострокове погашення дебіторської заборгованості (ми також пропонуємо застосовувати подібний захід (табл. 3.2)) та ефект від послаблення умов надання відтермінування в очікування розширення збуту продукції [55, с. 185]. Другий захід ми не розглядаємо як актуальний для АТ «Укренергомашини» через декілька причин. По-перше, після реорганізації підприємство має завеликі суми, заморожені в дебіторській заборгованості. Значна частина цих сум з великою ймовірністю перетвориться на безнадійну, інша частина потребує багато зусиль, пов'язаних з поверненням, оскільки терміни прострочення є достатньо великими. По-друге, продукція підприємства не є продукцією масового попиту. Попит на продукцію мало еластичний, тому послаблення умов надання дебіторської заборгованості може привести до незначного зростання продажів, але при цьому значно зростуть і ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю які і так є великими.

Тому актуальним заходом для підприємства залишається надання знижок за умов дострокового погашення заборгованості. Але тут потрібно визначити, наскільки вигоди будуть перевищувати втрати підприємства від зниження ціни. Для цього

потрібно систематизувати очікувані витрати та вигоди.

До витрат, пов'язаних з наданням знижок, ми відносимо:

– втрати доходу (надання знижки означає, що підприємство отримує меншу суму, ніж очікувалося за договором).

Вигодами від прискорення повернення дебіторської заборгованості є:

– покращення ліквідності (дострокове отримання коштів покращує грошовий потік підприємства, забезпечуючи наявність оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань і фінансування операційної діяльності);

– зменшення витрат по залученню додаткових коштів в оборот (відсотки по банківському кредиту);

– зменшення ризиків неплатежів (знижки стимулюють клієнтів до швидшого погашення заборгованості, що знижує ризики неплатежів і сумнівних боргів, а отже, і пов'язаних з ним інфляційних втрат, витрат на сплату відсотків по банківському кредиту, який потрібно буде продовжувати).

Ефективна відсоткова ставка для позичальників може бути визначена за формулою:

$$r = \left(\frac{\text{Знижка}}{1 - \text{Знижка}} \right) \times \left(\frac{365}{\text{Додаткові дні}} \right) \quad (3.1)$$

Змоделюємо ситуацію, коли відстрочення платежу надається на 90 днів, при цьому пропонуються умови:

– проведення оплати до 60 днів – знижка 1%;

– проведення оплати до 30 днів – знижка 2%.

Додаткові дні при достроковому погашенні до 60 днів становитимуть 90-60=30 днів)

$$r = \left(\frac{0,01}{1 - 0,01} \right) \times \left(\frac{365}{30} \right) = 0,1229 \text{ або } 12,29\%$$

Це означає, що ефективний річний відсоток знижки складає 12,29%.

Додаткові дні при достроковому погашенні до 30 днів становитимуть 90-30=60 днів

$$r = \left(\frac{0,02}{1-0,02} \right) \times \left(\frac{365}{60} \right) = 0,1242 \text{ або } 12,42\%$$

Це означає, що ефективний річний відсоток знижки складає 12,42%, що може бути достатньо привабливим для клієнтів.

Припустимо, підприємство має дебіторську заборгованість клієнта у сумі 650000 грн. Якщо підприємство скористається можливістю та проведе оплату до 60 днів, знижка становитиме 1%, і клієнт зекономить, а підприємство недоотримає:

$$650000 \times 0,01 = 6500 \text{ грн.}$$

Якщо підприємство скористається можливістю та проведе оплату до 30 днів, знижка становитиме 2%, і клієнт зекономить, а підприємство недоотримає:

$$650000 \times 0,02 = 13000 \text{ грн.}$$

Тобто, у першому випадку підприємство отримає 643500 грн. достроково, а у другому випадку – 637000 грн. достроково.

Для визначення позитивного економічного ефекту для підприємства врахуємо, що для поповнення оборотних коштів воно використовує короткострокові банківські кредити, платежі по яким за результатами аналізу договорів та звіту про рух грошових коштів в частині фінансової діяльності, становлять 8% річних (або 0,08 / 365 за день).

Отже, вартість кредиту на день становитиме:

$$\text{Вартість кредиту за день} = \frac{8\%}{365} = 0,000219$$

Тоді економія на кредиті за 30 днів становитиме:

$$643500 \times 0,000219 \times 30 = 4227,79 \text{ грн.}$$

Економія на кредиті за 60 днів:

$$637000 \times 0,000219 \times 60 = 8370,18 \text{ грн.}$$

Ця економія є меншою, ніж втрати від надання знижки (6500 грн. у першому випадку та 13000 у другому), але вона покращує ліквідність підприємства та зменшує ризики неплатежів. Ефективний відсоток знижки залишається достатнім (12,29 або 12,42%), що стимулює клієнтів до своєчасних розрахунків.

В умовах інфляції доцільно врахувати її вплив на кошти, отримані достроково, оскільки інфляція зменшує реальну вартість грошей у часі, тому потрібно врахувати її вплив на економічний ефект.

За прогнозами НБУ інфляція у 2025 може становити 6,0% [23]. Врахування її впливу на достроково отримані кошти аналогічне розрахунку впливу відсотків по кредиту.

Денний відсоток інфляції становитиме:

$$i_d = \frac{6\%}{365} = 0,000164$$

Вплив інфляції на суму, яку підприємство отримує достроково, можна оцінити за допомогою формули для майбутньої вартості грошей:

$$FV = PV \times (1 + i_d)^t \quad (3.2)$$

де PV – сума, отримана з урахуванням знижки;

i_d – денний відсоток інфляції;

t – кількість днів розрахунку.

Отже, майбутня вартість становитиме

Майбутня вартість = $643500 \times (1 + 0,000164)^{30} = 646673,56$ грн

Майбутня вартість = $637000 \times (1 + 0,000164)^{60} = 643298,50$ грн

Тобто по першій ситуації сума з урахуванням інфляції через 30 днів була б 646673,56 грн, а по другій сума з урахуванням інфляції через 60 днів була б 643298,50, грн., що вказує на реальну вартість коштів, які підприємство отримує достроково.

Таким чином, економія за рахунок інфляції по першій ситуації становить 3173,56 грн, а з урахуванням економії на кредиті 7401,35 грн. По другій ситуації економія за рахунок інфляції становить 6298,5 грн., а з урахуванням економії на кредиті 14668,68 грн.

І в першому, і в другому випадку це більше, ніж підприємство втратить від надання знижки. Суми невеликі, однак підприємство покращує ліквідність підприємства та зменшує ризики неплатежів.

Продовжуючи аналіз, звертаємо увагу на те, що вигода полягає не тільки в очевидній економії, але і в зниженні ймовірних втрат від неплатежів. Якщо врахувати

ймовірність неотримання заборгованості після настання терміну оплати, то вигоди застосування знижок стають більш очевидними. За результатами аналізу прострочень платежів в рамках різних категорій платників заборгованості ми визначили, що ймовірність здійснення оплати позичальником категорії А становить 97%, у 3% випадків підприємство може отримати тільки половину суми. Для позичальників категорії В ймовірність здійснення оплати становить 83%. У 17% є ризик отримати тільки 30% суми заборгованості. Для позичальників категорії С ймовірність здійснення оплати становить 70%, у 30% є ризик не отримати суму заборгованості взагалі.

Розрахунок очікуваних сум отримання заборгованості з урахуванням ймовірностей здійснених за формулою 3.3 (табл. 3.3, 3.4)

$$\text{Очікуваний дохід} = \text{Сума заборгованості} \times \text{Ймовірність погашення} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.3 Розрахунок сукупного економічного ефекту від надання знижки в розмірі 1% за дострокову оплату з урахуванням ймовірності погашення заборгованості

Показники	Категорія А	Категорія В	Категорія С
Втрати від надання знижки, грн	6500	6500	6500
Економія на кредиті, грн.	4227,79	4227,79	4227,79
Економія на інфляції, грн.	3173,56	3173,56	3173,56
Загальний економічний ефект, грн	901,35	901,35	901,35
Ймовірність погашення, %	97%	83%	70%
Очікувана частка погашення, %	50%	30%	0
Очікувана сума з урахуванням ймовірності	640250	572650	455000
Ймовірні втрати	-9750	-77350	-195000

Порівнюючи можливі втрати та доходи керівництво самостійно визначає, чи надавати знижку, чи ні залежно від суб'єктивного сприйняття фактору ризику. Ми рекомендуємо застосовувати такий підхід до управління дебіторською заборгованістю, оскільки він дає і очевидний економічний ефект, хоча і не дуже

великий за розміром, і підвищує рівень надійності розрахунків, підвищує ліквідність та сприяє покращенню фінансового стану підприємства.

В будь-якому випадку підприємству необхідно організувати регулярне звітування фінансовому директору про стан дебіторської заборгованості, виявляти та аналізувати причини прострочень по кожній категорії клієнтів, розробляти коригуючі заходи для запобігання простроченням у майбутньому, застосовувати адекватні процедури стягнення заборгованості.

Таблиця 3.4 Розрахунок сукупного економічного ефекту від надання знижки в розмірі 2% за дострокову оплату з урахуванням ймовірності погашення заборгованості

Показники	Категорія А	Категорія В	Категорія С
Втрати від надання знижки, грн	13000	13000	13000
Економія на кредиті, грн.	8370,18	8370,18	8370,18
Економія на інфляції, грн.	6298,5	6298,5	6298,5
Загальний економічний ефект, грн	1668,68	1668,68	1668,68
Ймовірність погашення, %	97%	83%	70%
Очікувана частка погашення, %	50%	30%	0
Очікувана сума з урахуванням ймовірності	640250	572650	455000
Ймовірні втрати	-9750	-77350	-195000

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що підприємство потребує реорганізації порядку роботи з дебіторами. Ми рекомендуємо внести зміни в організаційну структуру підприємства та в процедури оцінювання платоспроможності позичальників. Впровадження окремого відділу ризик-менеджменту забезпечить комплексне управління ризиками дебіторської заборгованості, підвищить точність фінансової звітності та мінімізує фінансові втрати підприємства. Впровадження більш жорстких критеріїв диференціації клієнтів за рівнем платоспроможності дозволить знизити частку ризикових угод. А впровадження заходів, стимулюючих до дострокової оплати забезпечує підприємству доведену економічну вигоду.

ВИСНОВКИ

Проведення дослідження мало на меті вирішення практичних проблем підприємства на базі узагальнення теоретичних наукових доробок та практичного узагальненого досвіду. Відповідно до цього воно містить теоретичну, аналітичну частину, та частину, пов'язану з обґрунтуванням рекомендацій підприємству АТ «Укренергомашини».

Теоретичне дослідження створило передумови для проведення подальшого аналізу. Зокрема, ми визначили, що поняття дебіторської заборгованості має двоїстий характер і означає як борг партнерів перед підприємством, який має бути повернений, так і актив для підприємства, який характеризує майбутнє надходження коштів. Ця двоїстість позначена в нормативних документах, що регламентують облік дебіторської заборгованості на підприємстві. Науковцями запропоновані різні підходи до виділення видів дебіторської заборгованості, що має сенс при проведенні її аналізу на підприємстві та визначенні причин виникнення, наслідків та ризиків для підприємства.

Оскільки дебіторська заборгованість є проявом грошових відносин між підприємствами, вона дійсно спричиняє різноманітні ризики для «кредитора» хоч у нормальному (в межах договірних відносин), так і у простроченому (пов'язаному з порушенням умов угоди) форматі. Різні за природою ризики (кредитні, валютні, операційні, юридичні та інші) спричиняють негативний вплив на такі параметри діяльності підприємства як ліквідність та вартість активів.

Мінімізація ризиків дебіторської заборгованості може бути досягнена через застосування комплексної системи управління на усіх етапах її життєвого циклу: від визначення умов при укладання угоди до погашення, або стягнення за умови затримки платежів. Ця система має базуватись на принципах документального підтвердження всіх операцій, систематичності здійснення заходів, справедливого підходу до партнерів, відповідності усіх дій діючому законодавству та економічності ефективності.

АТ «Укренергомашини» здійснює діяльність у сфері виробництва турбін та

іншого електротехнічного обладнання. Обсяги його діяльності вимірюються мільярдами гривень і у вартості активів, і в обсягах чистого доходу. Ці обороти супроводжуються взаємним відтермінуванням платежів, що формує великі суми дебіторської заборгованості. В цілому діяльність підприємства можна визнати успішною, але з тенденцією до погіршення, яка виникла з моменту приєднання до підприємства ДП «Електроважмаш», яке мало гірші показники діяльності, в тому числі, великі суми простроченої дебіторської заборгованості. Аналіз показав виважену позицію менеджменту щодо структури активів та пасивів, спрямовану на забезпечення фінансової незалежності та достатньої платоспроможності підприємства. Також динаміка показала ефективність зусиль менеджменту щодо оптимізації дебіторської заборгованості: знижувались суми та частки заборгованості з великими термінами прострочення, збільшувались частки заборгованостей з коротшими термінами, ймовірність повернення яких залишається високою. Однак, на нашу думку, існуюча система може бути вдосконалена.

Ми запропонували підприємству комплексну реорганізацію системи управління дебіторською заборгованістю зі змінами організаційної структури та процедур управління. Зокрема запропоновано виокремити відділ ризик-менеджменту, та покласти на нього обов'язок роботи з існуючими заборгованостями на відміну від кредитного менеджера, який працюватиме тільки на до договірному рівні, тобто з новими потенційними дебіторами. Також ми пропонуємо додати критерії до процедури диференціації позичальників на групи за рівнем платоспроможності, а саме фінансові критерії (рентабельність) та організаційні критерії (досвід роботи на ринку, розмір портфеля замовлень, стабільність обсягів продажів та ступінь тривалості співпраці з партнером). Рекомендуємо також підвищити вимоги до фінансових критеріїв, зокрема до рівня ліквідності при поділі позичальників на групи. Пропозиція застосовувати серед іншого знижки для стимулювання дострокової оплати має чітке економічне обґрунтування, яке показує доцільність застосування такого методу роботи з дебіторами.



ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Українські енергомашини» отримали перший контракт, до роботи повернулися 2300 робітників колишнього «Електроважмашу» : Харківська обласна військова адміністрація. URL : <https://kharkivoda.gov.ua/news/113554> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Havran V. Ya., Danylkiv Kh. P., Havran M. I. Mproving receivables management of the enterprise in the context of new challenging market conditions. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління» 2020. Т. 4. № 1. С. 151-158. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21637/maket200296-153-160_0.pdf. (дата звернення: 22.03.2024). <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.151>
3. Белозерцев В. Щодо товарного кредиту та дебіторської заборгованості на підприємстві. *Економіст*. 2008. №5. С. 23-28.
4. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю. *Фінанси України*. 2003. №12. С. 24-37.
5. Блакита Г. В., Бровко О. Т. Актуальні питання управління дебіторською заборгованістю. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. №3 (69). С. 23-30. URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/6215.pdf> (дата звернення: 17.03.2024).
6. Боді Зві, Мертон Роберт. Фінанси: Пер. з анг.: навч. посіб. М.: Видавн. Дім «Вільямс», 2000. 592 с.
7. Бондаренко О. С. Сучасні підходи до обліку дебіторської заборгованості у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 36–39.
8. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку. Житомир : Рута, 2003. 444 с.
9. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6464> (дата звернення: 17.03.2024).
10. Голов С.Ф., Костюшенко В.М. Бухгалтерський облік за міжнародними

стандартами: приклади та коментарії : практ. посіб. Київ : Лібра, 2007. 840 с.

11. Горпинченко М. В., Яцун О. В., Полоз К. Ю. Система ризиків при управління дебіторською заборгованістю на автотранспортних підприємствах *Наукові записки КНТУ*. 2011. вип.11. ч.І. С. 177-179. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/84825193.pdf> (дата звернення: 12.03.2024)

12. Грибовська Ю. М., Писанка В. О. Дебіторська заборгованість: сутність, класифікація та управління. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств : Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 10 – 11 травня 2018 р. Дніпро : ННІЕ, 2018. С. 106 – 109.

13. Грицай О. І. Станасюк Н. С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 825-832. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/125.pdf (дата звернення: 12.03.2024)

14. Гуцаленко Л. В., Мельник А. О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8173> (дата звернення: 11.03.2024)

15. Гуцаленко Л. В., Слободянюк І. С. Контроль дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія «Економічні науки». 2012. № 1(56). Т. 3. С. 154-159.

16. Демченко, Т. (2023). Оцінка впливу дебіторської заборгованості на вартість підприємства. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(1-2), 52–58. [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1-2\).52-58](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).52-58)

17. Дубровська Є. Управління дебіторською заборгованістю підприємств вантажного автотранспорту: автореф. дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 . Харків. 2010. 22 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/6416> (дата звернення: 10.03.2024)

18. Дубровська Є.В. Дослідження сутності поняття «Дебіторська заборгованість». *Вісник Сумського державного університету*. Сер. Економіка. Суми: СумДУ, 2009. №2. С. 202-205.

19. Єлісєєва О., Белозерцев В. Управління дебіторською заборгованістю та

фактори впливу на її якість. *European Journal of Management Issues*. 2021. 29 (1). DOI: 10.15421/192101 URL: https://www.researchgate.net/publication/353722759_Upravlinna_debitorskou_zaborgovanistu_ta_faktori_vplivu_na_ii_akist/link/638e3833e42faa7e759b0fa2/download (дата звернення: 17.03.2024).

20. Єфименко О.С. Методи управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Економічні науки 2020. № 2. С. 19-23. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/26204918-9d62-40ff-8977-9018b25dc63d/content> (дата звернення: 17.03.2024). doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.19

21. Жовтобрюх М. Б., Гевлич Л. Л. Проблеми організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства Жовтобрюх М.Б., Гевлич Л.Л. Проблеми організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12844/12749&ved=2ahUKEwjMuevwssqGAxX3FBAIHW5XAGsQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw2nre6hYEjwCDda61ocgxn8> (дата звернення: 22.03.2024).

22. Іляш О., Трофименко О. О., Дмитренко В. Методи управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018. (5), С. 40-46. URL : <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/65> (дата звернення: 11.05.2024)

23. Інфляція залишатиметься помірною, а економіка відновлюватиметься – Інфляційний звіт НБУ : Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-vidnovlyuvatimetsya--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення: 11.05.2024).

24. Каховська, О., Спірідонова, К., & Кірнос, О. Особливості Управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*, 2023. №185. 54-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-10>

25. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2002. 469 с.
26. Ковтуненко К. В., Ковалик О. А. Управління дебіторською заборгованістю як інструмент зменшення фінансових ризиків на малих підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. №1(1). С. 52-57. URL : <https://economics.net.ua/ejoru/2017/No1/52.pdf> (дата звернення: 22.03.2024).
27. Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Економічний простір*. 2020. № 166. С. 104-109. URL : <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/821/796> (дата звернення: 21.03.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-18>
28. Костюнік О. В., Павлюк К. П. Формування ефективної політики управління дебіторською заборгованістю. *Агросвіт*. 2015. № 6, С. 41-43. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/6_2015/10.pdf (дата звернення: 07.05.2024)
29. Кюрджиев А. С., Іонін Є. Є. Дебіторська заборгованість підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2018. Т. 2. № 10. С. 164–169. URL : <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/5633/5660> (дата звернення: 19.03.2024).
30. Лащик І., Віблій П., Коць О. Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 68-75. URL : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1044.pdf>. (дата звернення: 17.03.2024) https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0
31. Лисенко В.С. Основні проблеми обліку та аудиту дебіторської заборгованості. *Управління розвитком*. 2011. №2. С. 235-239.
32. Лищенко О.Г., Бескота Г.М. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Держава і регіони: журнал*. Запоріжжя: Гуманіст. Ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.», 2009. №1. С. 114-117.
33. Мазник Л.В., Скопенко Н.С., Федулова І.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Конспект лекцій для студ. напрямів 0501 «Економіка і

підприємництво», 0502 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навчання Київ : НУХТ, 2009. 75 с.

34. Майборода О.Є., Косарева І.П., Корабейнікова І.О. Характеристика сутності та поняття дебіторської і кредиторської заборгованості. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №15. С. 396-402. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/61.pdf (дата звернення: 12.03.2024).

35. Матицина Н. О. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 12. С. 38–42.

36. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». URL: <https://document.vobu.ua/doc/3690> (дата звернення: 15.03.2024)

37. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007 (дата звернення: 17.03.2024)

38. Момот Т. Управление дебиторской задолженностью предприятия. *Бизнес информ*. 2003. №11-12. С. 97-99.

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

40. Пеняк Ю.С., Данильчук І.В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 24. С. 229-235. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/41.pdf (дата звернення: 16.03.2024).

41. Пінчук, Т., Стефанович, Н., & Кумейко, А. (). Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*, 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66>

42. Податковий кодекс України. Редакція від 01. 04. 2023 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.04.2024)

43. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ Міністерства фінансів України №237 від 08.10.1999 р. URL :

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (дата звернення: 15.03.2024)

44. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» : Наказ Міністерства Фінансів України від 30.11.2001 року №559. URL : <https://zakon.help/documents/z1050-01> (дата звернення: 15.03.2024)

45. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : Наказ Міністерства Фінансів України від 29.11.1999 року №290. URL : <https://zakon.help/documents/z0860-99> (дата звернення: 15.03.2024)

46. Польова О. Л. Фурман І. В. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні С. 290-294 . URL : <http://repository.vsau.org/getfile.php/1754.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

47. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.

48. Рибалко О. М., Сичова М. Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011.№1(9). С. 164-169. URL : https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/164-169.pdf (дата звернення: 17.03.2024).

49. Рудика В.І., Ндіаїе Марі Управління дебіторською заборгованістю як складник управління фінансовою діяльністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С. 433-437. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/68.pdf (дата звернення: 19.03.2024)

50. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру Opendatabot URL : <https://opendatabot.ua/c/05762269> (дата звернення: 22.03.2024).

51. Собчишин В. М., Драчук С. О., Джангіров О. Г., Домбровський А. Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8320> (дата звернення: 17.03.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.58](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.58)

52. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її

вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88). С. 116-125. URL : https://www.researchgate.net/publication/362390034_Analiz_debitorskoi_zaborgovanosti_ii_vpliv_na_finansovij_stan_ta_dilovu_aktivnist_pidpriemstva/link/63359d0676e39959d6854b8f/download (дата звернення: 11.03.2022)

53. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерський учет и финансовый анализ ; пер. с англ. Ю.А. Огибин, Г.А. Огибин. М.: Сирин, 1998. 302 с

54. Ткачук Л., Венда Ч. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2023. №1. С. 84-90. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.84.90>

55. Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін.; за ред.О.М. Варченко. Київ : 2019. 288 с.

56. Федоренко О. С.,¹ Колотуша М. О. Аналіз сучасних підходів до управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах загострення економічної кризи. *Академічні візії*. 2023. Випуск 26 DOI:<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10409137>

57. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015.№ 21. С. 60-63

58. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.]. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. 478 с.

59. Хохлов М. П., Корнієнко О. С Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 10. С.402-407. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/70.pdf (дата звернення: 12.03.2024).

60. Шепель, Т., Вінтоняк, А. Організаційно-методичні аспекти обліку дебіторської заборгованості: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-56>

61. Яременко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9714> (дата звернення: 15.03.2024).
DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.78

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А

Таблиця А.1 Показники ліквідності АТ «Укренергомашини»

Показники	Рівень показника				Зміна		
	01.01. 2021	01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	2022- 2021	2023- 2022	2023- 2021
Загальний коефіцієнт покриття	2,42	1,60	1,98	2,09	0,38	0,11	0,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,57	0,99	1,28	1,04	0,29	-0,24	0,05
Кислотний тест	0,12	0,06	0,09	0,03	0,03	-0,06	-0,03

Таблиця А.2 Фінансові результати АТ «Укренергомашини»

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1465531,00	1279698,00	1033329,00	376317,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0			
Премії підписані, валова сума	2011	0			
Премії, передані у перестраховування	2012	0			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1178156,00	992189,00	387821,00	290220,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0			
Валовий: прибуток	2090	287375,00	287509,00	645508,00	86097,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0			
Інші операційні доходи	2120	32624,00	28453,00	1886910,00	470782,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0			
Адміністративні витрати	2130	143738,00	186052,00	173425,00	220171,00
Витрати на збут	2150	42674,00	34227,00	22010,00	14283,00
Інші операційні витрати	2180	51263,00	70405,00	2460102,00	282376,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0			

Продовження таблиці А.1

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	82324,00	25278,00	-123119,00	40049,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0			
Інші фінансові доходи	2220	64775,00	62214,00	23430,00	9150,00
Інші доходи	2240	181608,00	34	18 450,00	272
Дохід від благодійної допомоги	2241	0			
Фінансові витрати	2250	50827,00	60413,00	67553,00	23068,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0			
Інші витрати	2270	1586,00	17010,00	1734,00	1228,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	276294,00	10103,00	-150526,00	25175,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-49760,00	-3114,00	150847,00	-24972,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	226534,00	6989,00	321	203

Таблиця А.3 Структура дебіторської заборгованості АТ «Укренергомашини» за строками непогашення після встановленого терміну оплати

Рік	Одиниці виміру	В т.ч. за строками непогашення після встановленого терміну оплати, тис. грн.		
		менше 1- го року	1-2 роки	>2 років
2021	млн. грн.	2795,03	253,99	84,21
2022	млн. грн.	3079,94	431,06	228,05
2023	млн. грн.	2243,45	297,84	92,52
Разом	млн. грн.	8118,42	982,89	404,78