

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-216
спеціальності 051 «Економіка»

(шифр і назва спеціальності)

В.Б.

Блашук В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Н.П.

Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 05 » 06 2025 р.

Рецензент: д.е.н., доц. каф. ПЛМ

Т.М.

Пілявоз Т.М.

(прізвище та ініціали)

« 06 » 06 2025 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри Н.П. Карачина Н.П.

« 10 » серпня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 05 Соціальні та поведінки науки
Спеціальність – 051 – «Економіка»
Освітньо-професійна програма – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

« 24 » жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Блащуку Віктору Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління дебіторською заборгованістю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

Керівник роботи

Карачина Н.П., д.е.н., професор

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

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

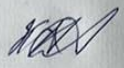
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023-2024 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи управління дебіторською заборгованістю підприємства; оцінювання стану управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Підходи до визначення поняття «дебіторська заборгованість»; порівняння основних визначень терміну «дебіторська заборгованість»; трактування методики аналізу дебіторської заборгованості різними науковцями, система показників для проведення якісного аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві, аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, склад і структура дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», розрахунковий баланс підприємства, динаміка показників оборотності дебіторської заборгованості, план удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».
Рисунки: класифікація дебіторської заборгованості, етапи управління

дебіторською заборгованістю, базова модель управління дебіторською заборгованістю, механізм управління дебіторською заборгованістю.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

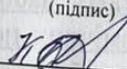
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прийняв
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Блашук В.В.

Карачина Н.П.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 108 сторінок формату А4, на яких є 12 рисунків, 26 таблиць, список використаних джерел містить 55 найменувань.

Метою роботи є формування теоретико-методичних та прикладних засад удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств. В першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління дебіторською заборгованістю підприємств в розрізі сутності та класифікації дебіторської заборгованості, механізму управління дебіторською заборгованістю, в другому – здійснено аналізування стану, тенденції та оборотності дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; в третьому розділі запропоновано заходи по удосконаленню управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Ключові слова: заборгованість, дебіторська заборгованість, оборотність, ефективність, управління.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 108 A4 pages, which have 12 figures, 26 tables, a list of sources used contains 55 titles.

The purpose of the work is to form theoretical and methodological and applied principles for improving the management of receivables of enterprises. The first section considers the theoretical and methodological foundations of managing receivables of enterprises in terms of the essence and classification of receivables, the mechanism of managing receivables, the second section analyzes the state, trends and turnover of receivables of the enterprise PrJSC «Concern Khlibprom»; the third section proposes measures to improve the management of receivables of the enterprise.

Key words: indebtedness, receivables, turnover, efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та значення дебіторської заборгованості у діяльності підприємства	7
1.2 Класифікація дебіторської заборгованості підприємства	12
1.3 Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства	21
1.4 Методичні підходи до оцінювання дебіторської заборгованості підприємства	29
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	42
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	42
2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства	52
2.3 Аналізування рівня, динаміки та оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Концерн Хлібпром»	59
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	68
3.1 Удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	68
3.2 Застосування факторингу як ефективного фінансового інструменту в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства	77
3.3 Удосконалення організації та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	85

3.4 Побудова прогностної моделі дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	93
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	109
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	110
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 роки	111
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	124

ВСТУП

Актуальність теми. Питання забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю особливо актуальне для українських підприємств в умовах економічної нестабільності, оскільки низький рівень управління спричиняє кризу взаємонеplateжів. Покупці, укладаючи угоди закупівлі, не прогнозують свої фінансові можливості. Постачальники, попередньо отримавши оплату за продукцію і надання послуг, не виконують своїх зобов'язань. Банки затримують розрахунки за наявності коштів клієнтів, затягують строки здійснення платіжних операцій, не забезпечують дисципліни розрахунків. Особливо значні втрати від порушення розрахунково-платіжної дисципліни несуть підприємства, які мають справу із продукцією з коротким строком зберігання. В умовах кризи суттєво зростає роль ефективного управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження безнадійних боргів в зв'язку з інтенсивним збільшенням їх обсягу. Формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю дозволить управлінському персоналу вибрати найефективніші заходи управління, що принеситимуть максимум результату.

Проблемні питання створення механізму управління дебіторською заборгованістю висвітлено в працях таких провідних науковців, як: Єдинак Т.С., Момот Т.В., Шубіна Т.В., Хохлюк О. В., Григоренко О.В., Таратута Л.В., Ямненко Г.Д. та ін. Дані автори акцентують свою увагу на актуальних проблемах та перспективах розробки механізму управління дебіторською заборгованістю. Проте, в умовах євроінтеграції потребує вдосконалення систематизація підходів до управління дебіторською заборгованістю. Варто звернути увагу на питання розробки певного алгоритму управління дебіторською заборгованістю для вітчизняних підприємств.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є формування теоретико-методичних та прикладних засад удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено і вирішено такі теоретичні, методичні та практичні *завдання*:

- розкрито сутність, значення та класифікацію дебіторської заборгованості у діяльності підприємства;
- визначено та розглянуто механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- розкрито методичні підходи до оцінювання дебіторської заборгованості підприємства;
- наведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- проведено аналізування рівня, динаміки та оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розроблено заходи по удосконаленню управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів та практиків із проблем управління дебіторською заборгованістю підприємств. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, зведені статистичні дані Державного комітету статистики України, матеріали фінансової звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У процесі дослідження застосовувались такі методи: аналізу і синтезу – при теоретичному узагальненні та визначенні поняття «дебіторська заборгованість підприємства»; порівняння – при аналізуванні динаміки показників за 2023–2024 роки; графічний – для відображення зміни показників

оборотності дебіторської заборгованості підприємства; системний та комплексний підходи – для обґрунтування організаційних засад управління дебіторською заборгованістю підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*.

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25699>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення дебіторської заборгованості у діяльності підприємства

Аналіз наукових праць провідних зарубіжних та вітчизняних економістів дає всі підстави стверджувати, що серед широкого кола питань проблема наявності дебіторської заборгованості підприємства, шляхів її формування та структури залишається на даний момент досить актуальною. Значна увага до дебіторської заборгованості підприємства пояснюється тим, що, з одного боку, вона однаковою мірою разом з товарами та матеріалами входить до структури оборотних активів підприємства, а з іншої сторони – якщо у структурі тих же оборотних активів дебіторська заборгованість займатиме велику питому вагу, це може призвести до зменшення фінансової стійкості компанії та збільшити фінансові ризики (наприклад, ризик неповернення кредиту).

Дослідження наукових підходів до трактування поняття «дебіторської заборгованості» [1, 2, 3, 4, 5] показало, що існує значне різноманіття поглядів, які між собою є досить неузгодженими. Трактування дебіторської заборгованості в сучасному варіанті було запропоноване Е. Дегранжем та Дж. Дзаппі ще у XVIII столітті. На думку наведених науковців дебіторська заборгованість повинна розглядатися серед показників, які характеризують фінансовий стан підприємства [6].

Характерною ознакою є те, що вже на початку XX століття А. З. Попов запропонував називати дебіторську заборгованість «боргом на користь підприємства» і визначати її як «ту чи іншу частину господарських засобів підприємства, що вибула зі складу даного підприємства і перебуває у фактичному розпорядженні інших підприємств, виконуючи там роль капіталу».

В подальшому не тільки не було сформульовано одностайного визначення сутності поняття «дебіторської заборгованості», а ще більше внесено

неоднозначності в трактування категорії. Наведемо окремі погляди на поняття дебіторської заборгованості в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «дебіторська заборгованість»

Автор/джерело	Визначення
1	2
Горбачова О.М. [1]	Дебіторська заборгованість – це суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.
Антонов В.М. [3]	Дебіторська заборгованість – фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов’язанням сплати іншої сторони.
Голов С. Ф. [7]	Дебіторська заборгованість – це сума боргів, які винні підприємству юридичні або фізичні особи та які виникли у результаті господарських взаємовідносин з ними
Кірейцев Г. Г. [8]	Дебіторська заборгованість – сума боргів, що призначається підприємству, фірмі, компанії зі сторони інших підприємств, фірм, компаній, а також громадянам, які є боржниками даного підприємства, дебіторами.
Крайник О. П. [9]	Дебіторська заборгованість – це фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства.
Єдинак Т.С. [10]	Дебіторська заборгованість – безвідсоткова позика контрагентам.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Момот Т. [11]	Дебіторська заборгованість – форма відстрочки платежу – відкритий кредит, угода, яка передбачає виконання послуг замовником або реалізації продукції покупцю з відстрочкою оплати за них.
Кузнецова С. А. [12]	Дебіторська заборгованість – грошове вираження результату вимушеної або заздалегідь запланованої господарсько-економічної операції кредитного характеру з контрагентами, була у минулому та борг за неї може бути достовірно визначений, узгоджений з контрагентом та сплачений підприємству у майбутньому, а в поточний момент відображений у балансі підприємства як актив.
Подольська В. О., Яріш О. В. [13]	Дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, яка є комплексом вимог до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг.

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблемі управління дебіторською заборгованістю, усе ж відчутною є потреба методологічного забезпечення впровадження теоретичних розробок у практичну діяльність.

Питання управління дебіторською заборгованістю висвітлені у багатьох підручниках, посібниках, монографіях провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких варто виділити О.І. Бланка [14], Бальціка В.В. [15], Т.В. Шубіна [16] тощо. Проте ця проблема потребує подальшого висвітлення.

Так, Хохлюк О.В. і Григоренко А.А [17] надають визначення заборгованості як сумі фінансових зобов'язань чи грошового боргу, яке підлягає погашенню. Ідентичним є поняття заборгованості у економічному словнику, а саме як сумі невиконаного зобов'язання, несплаченого боргу.

Основним поняттям, яке розкриває сутність дебіторської заборгованості є «дебітор» (від латинського *debitum* – борг, обов’язок). Згідно з П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», дебітори – це юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів [18].

Відтак, підсумовуючи зазначимо, що всі автори розглядають одну і ту саму проблему з різних позицій. Систематизувавши розглянуті визначення поняття «дебіторська заборгованість» різними авторами, відокремили основні риси, переваги та недоліки.

Таблиця 1.2 – Порівняння основних визначень терміну «дебіторська заборгованість»

Автори/ джерело	Ключові ознаки визначення поняття «дебіторська заборгованість»	Недоліки/ Переваги визначення
1	2	3
П(С)БО 10 Дебіторська заборгованість [18];	Заборгованість дебіторів на певну дату	Дане визначення є неповним, оскільки не розкриває економічної сутності поняття.
Багатко Н. П. [4]	Борги	Підхід є коректним, оскільки «дебітор» походить від слова «дебет» (борг)
Г.Г. Кірейцев, О.А. Боровик, Л.О. Лігоненко [8]	Грошова сума, що взята на певний строк на певних умовах і підлягає поверненню.	Заборгованістю не можна називати тільки грошову суму, адже вона може бути і в грошових еквівалентах.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Сліпченко В.Г. [19]	Права на повернення боргу.	Дане визначення характеризує можливі дії лише однієї сторони – кредитора. При цьому дебітори крім прав мають і певні обов'язки.
Гуцаленко Л. В., Шадурська Л. І. [20]	Майно, що неоплачене контрагентами або готівка, що вилучена з кругообігу оборотних засобів.	Якщо розглядати дане визначення з точки зору структури балансу, то готівка є частиною майна. Тому виділяти її окремо є недоцільним.
Крайник О. П. [9]	Вкладення в обігові кошти	Згідно з П(С)БО дебіторська заборгованість відносить не лише до складу оборотних, а й необоротних активів.
Басюк Т. П. [5]	Кошти у розрахунках	Дане визначення є неповним.

Отже, загалом наведені визначення є неповними, не розкривають сутність «дебіторської заборгованості» або лише одну з її сторін.

На підставі здійсненого дослідження визначення поняття «дебіторської заборгованості» та взявши за основу визначення Г.Г Кірейцева, що «дебіторська заборгованість – це сума заборгованості на користь підприємства на певну дату за наданий комерційний та споживчий кредити покупцям» [8], пропонуємо авторське тлумачення цього терміну, а саме: дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, що являє собою суму заборгованості на користь підприємства на певну дату за наданий комерційний та споживчий кредити покупцям, а також авансування постачальників, щодо яких у підприємства з'являється майнове право вимоги оплати боргу. Підкреслимо, такі взаємовідносини мають документальне підтвердження.

Дебіторська заборгованість є результатом господарських операцій, що мали місце в минулому, але підлягають погашенню в майбутньому, так як по суті незавершеною залишається така угода. «Дебіторська заборгованість – матеріальні ресурси, не оплачені контрагентами, або готівка, що вилучені у підприємства» [21].

Сутність дебіторської заборгованості, на думку Сичова М.Б. [21], розкриває двоїстість її характеру: з одного боку, це певною мірою вигідно для підприємства:

- зростає товарообіг, а отже, й маса валового доходу та прибутку (за інших незмінних умов);
- швидше реалізуються запаси, що дає змогу скоротити частку змінних витрат на них;
- іноді є можливість зробити заборгованість доходним активом, тобто брати відсотки за надання товарного кредиту (однак, так буває нечасто, тому що це погано впливає на динаміку товарообігу).

Зазначимо, що дебіторська заборгованість є відволіканням з господарського обігу обігових коштів підприємства, що супроводжується непрямими втратами його доходів:

а) чим довший період погашення заборгованості, тим менший дохід від коштів, вкладених у дебіторів (адже дебіторська заборгованість, як і інші активи, повинна давати прибуток, який за інших однакових умов тим вищий, чим вища оборотність);

б) кошти в заборгованості можуть знецінюватися через інфляцію;

в) як і для інших активів, для фінансування заборгованості потрібне відповідне джерело, яке, звичайно, теж має свою ціну. Ця ціна включає: видатки на фінансування (підприємство фінансує комерційний кредит або за рахунок власних коштів, або за рахунок запозичених); видатки на управління; видатки, які з'являються через несвоєчасну оплату (фінансові втрати через продаж заборгованості третім особам, оплат послуг адвокатів, судова тяганина).

На рівень дебіторської заборгованості впливає чимало внутрішніх і зовнішніх факторів [21], зокрема:

- вид та специфіка товару;
- місткість ринку;
- ступінь насиченості ринку;
- застосування різних методів стимулювання попиту;
- система розрахунків, прийнята на підприємстві;
- фінансовий стан підприємства;
- кредитна політика підприємства тощо.

Таким чином, узагальнюючи все зазначене, доцільно зробити висновок, що дебіторська заборгованість є одним з найважливіших і складних елементів управління оборотними активами. Порухення нормального циклічного процесу її утворення та погашення може бути не тільки причиною виникнення проблем на підприємстві (зниження рентабельності активів, втрата їхньої ліквідності), а й спричинити розвиток глобальної кризи неплатежів в економіці. Вважаємо, що поняття «дебіторська заборгованість» розкриває усю сукупність взаємовідносин між підприємством та постачальниками і споживачами. Пропонується його визначати як складову оборотного капіталу, що являє собою суму заборгованості на користь підприємства за наданий комерційний та споживчий кредити покупцям, а також авансування постачальників, щодо яких у підприємства з'являється майнове право вимоги оплати боргу.

1.2 Класифікація дебіторської заборгованості підприємства

Класифікація дебіторської заборгованості підприємства є дієвим методом дослідження цього складного економічного та правового явища, що дозволяє з'ясувати причини виникнення та існування дебіторської заборгованості, її склад та якість із метою прийняття правильного рішення щодо процедури управління дебіторською заборгованістю.

Головне призначення класифікації дебіторської заборгованості – систематизація інформації щодо стану дебіторської заборгованості та надання допомоги у прийнятті оптимального рішення щодо управління дебіторською заборгованістю [13].

Питаннями дослідження класифікації дебіторської заборгованості займалися багато вчених-економістів таких, як: С.Ф. Голов, Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова, Н.М. Малюга, Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Городянська, Т.В. Гладких, Н.П. Матицина, Н.М. Лисенко та інші.

Розрізняють наступні класифікації дебіторської заборгованості [17].

За строком погашення та зв'язком з нормальним операційним циклом: довгострокова і поточна.

Довгострокова дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу.

Поточна дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

За об'єктами щодо яких виникає дебіторська заборгованість: дебіторська заборгованість орендаря за фінансовою орендою, яка відображається в балансі орендодавця; дебіторська заборгованість забезпечена векселем; інша довгострокова заборгованість; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками; інша поточна дебіторська заборгованість.

За своєчасністю погашення: дебіторська заборгованість, строк оплати якої не настав; дебіторська заборгованість не сплачена в строк; сумнівна дебіторська заборгованість; безнадійна дебіторська заборгованість.

Види довгострокової дебіторської заборгованості:

– дебіторська заборгованість за майно, що передано у фінансову оренду – сума мінімальних орендних платежів і негарантованої ліквідаційної вартості за вирахуванням фінансового доходу, що підлягає отриманню;

- довгострокові векселі одержані – векселі одержані у забезпечення довгострокової дебіторської заборгованості;

- інша довгострокова дебіторська заборгованість – видача довгострокових позик працівникам підприємства та інші види розрахунків.

Види поточної заборгованості.

- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги : не забезпечена векселем та забезпечена векселем.

- дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом; за виданими авансами; надані позики; з нарахованих доходів; із внутрішніх розрахунків.

- інша поточна дебіторська заборгованість: заборгованість підзвітних осіб; заборгованість за претензіями; заборгованість з відшкодування нанесених збитків; заборгованість за позиками членів кредитних спілок; інша заборгованість [15].

За статтями бухгалтерського балансу визначають такі види заборгованості:

- 1) Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги.
- 2) Дебіторська заборгованість за розрахунками із бюджетом.
- 3) Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами.
- 4) Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів.
- 5) Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків.
- 6) Інша поточна дебіторська заборгованість.

Згідно з вимогами П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» та П(С)БО 1, 2, 3, 14, 19, 21 дебіторська заборгованість має власну структуру і може класифікуватися за різними критеріями. Для підприємств комунального господарства більш актуальними є питання обліку поточної дебіторської заборгованості, оскільки не кожне підприємство здійснює операції з довгостроковими зобов'язаннями.

Поточна дебіторська заборгованість в діяльності підприємств комунального господарства – це сума реалізованих послуг з відстроченням платежу, яка виникає в ході нормального операційного циклу їх виробництва і буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу. Визнається поточна дебіторська заборгованість споживачів-фізичних та юридичних осіб за

реалізовані послуги одночасно з визнанням доходів від реалізації і оцінюються за первісною вартістю в залежності від обсягу спожитих покупцем послуг та величиною встановленого тарифу на одиницю цих же послуг. Основними критеріями її відмінності від довгострокової заборгованості є те, що вона виникає в ході нормального операційного циклу та строк її погашення не більше 12 місяців з дати балансу.

Згідно класифікації за строком погашення визначають: заборгованість, за якою термін оплати не настав або менше 12 місяців; заборгованість, не оплачена в строк; заборгованість, за якою минув строк позовної давності. Таким чином, заборгованість не сплачена в строк, тобто прострочена, включає сумнівну і безнадійну дебіторську заборгованість [18].

У сучасній економічній практиці під дебіторською заборгованістю слід розуміти активи, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Тобто зміст, місце і роль дебіторської заборгованості розглядають в прикладному аспекті – як складовий елемент активів, що формується в ринковому механізмі на основі договорів поставки або продажу (рис. 1.1) [15].

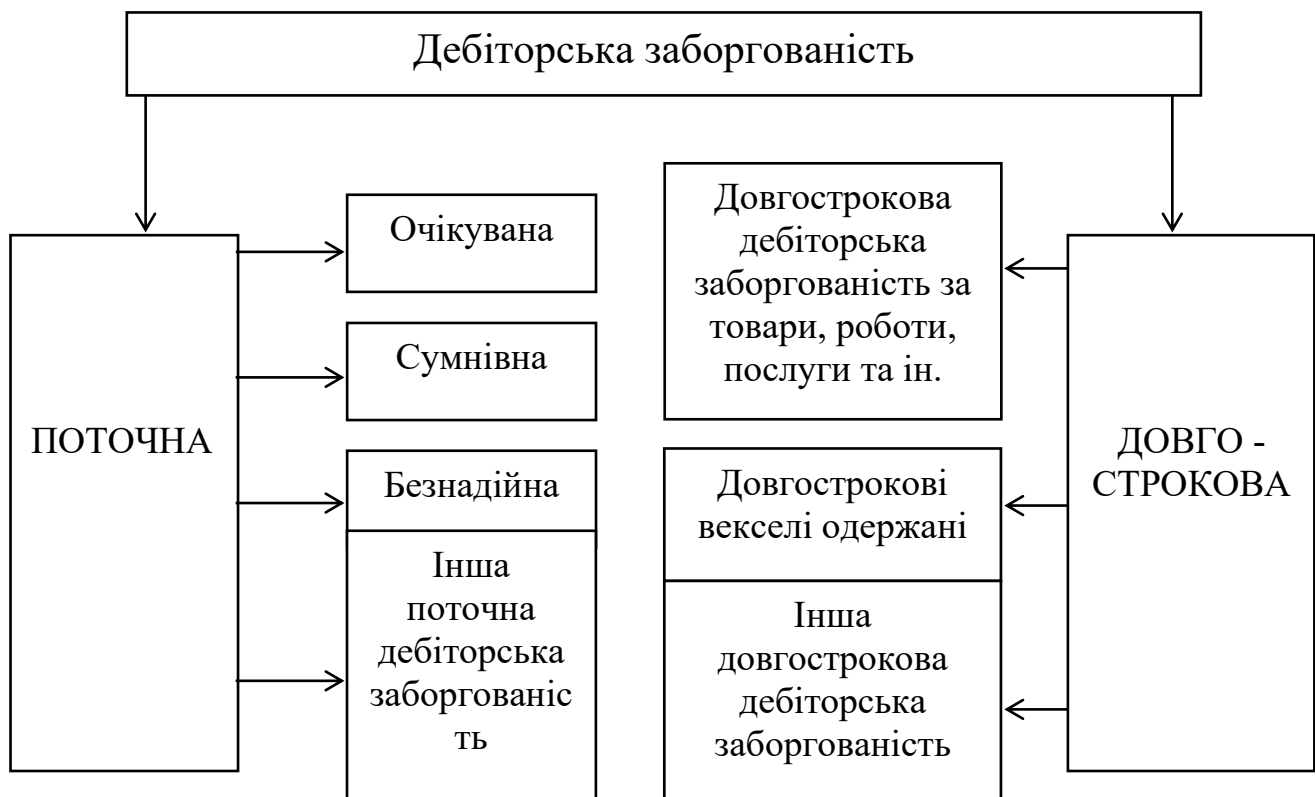


Рисунок 1.1 – Класифікація дебіторської заборгованості за П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [18]

У вітчизняній економічній науці застосовували класифікацію дебіторської заборгованості, що залежала від сфери функціонування дебітора. Проте такий підхід істотно відрізняється від зарубіжного, який ґрунтується на принципі: різні види дебіторської заборгованості мають різне економічне тлумачення (класифікація дебіторської заборгованості важлива для розуміння того, як нею управляти).

Виходячи з викладеного, Матицина Н.П. пропонує групування дебіторської заборгованості відповідно до вітчизняного й зарубіжного досвіду (рис. 1.2 і 1.3) [18].

Враховуючи те, що в економічній науці виникли два види класифікаційного групування дебіторської заборгованості, які водночас є і подібними, і різними, Н. Матицина вважає, що класифікація за вітчизняним досвідом зорієнтована на жорстко регульовану економіку та недостатньо враховує вимоги ринку. Тому із розширенням міжнародних відносин і переходом на Міжнародні стандарти фінансової звітності під час вирішення цього питання потрібно враховувати досвід зарубіжних країн.



Рисунок 1.2 – Групування дебіторської заборгованості за зарубіжним досвідом

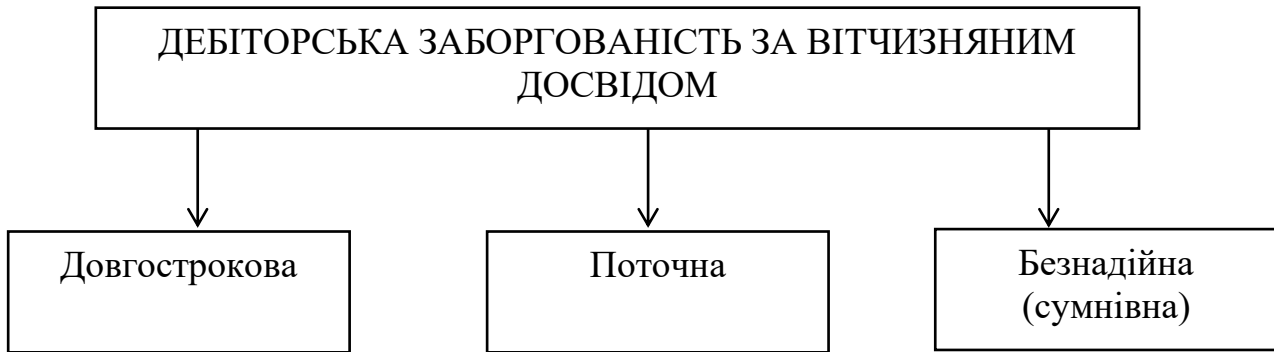


Рисунок 1.3 – Групування дебіторської заборгованості за вітчизняним досвідом

Групування дебіторської заборгованості за економічною сутністю характеризує її відношення до створення сприятливого фінансового стану підприємства та дає змогу виділити невикористані резерви грошових коштів, що є наслідком недостатньої вдосконаленої системи управління [18].

Запарнюк О.С. [22] поділяє дебіторську заборгованість залежно від строків позовної давності:

1. Непрострочену дебіторську заборгованість.
2. Прострочену дебіторську заборгованість.

Непрострочена дебіторська заборгованість – це заборгованість, терміни виконання якої на момент складання балансу не наступили. Такі борги можуть бути отримані при належному виконанні боржником своїх зобов'язань, тому така заборгованість реальна для отримання.

Прострочена дебіторська заборгованість – це заборгованість, терміни виконання якої на момент складання балансу порушені дебіторами. Вона виникає внаслідок чинників макро- і мікроекономічного характеру. В її складі можна виділити два види боргів:

1. борги, шанси на отримання яких, не дивлячись на їх прострочений термін, збереглись;
2. борги, отримати які нереально за певними причинами, - це безнадійна заборгованість.

Залежно від імовірності погашення дебіторську заборгованість розрізняють:

1. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється в інтервалі від 0,7 до 1,0 – це заборгованість, що потенційно може бути погашена.

2. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється в інтервалі від 0,2 до 0,7 – це заборгованість, факт погашення якої є сумнівним в зв'язку з важким фінансовим становищем боржників. Даний вид заборгованості відносять до сумнівної заборгованості.

3. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється нижче 0,2 – це заборгованість, що не може бути погашена. Ця заборгованість характеризується як безнадійна.

Залежно від оцінки вартості дебіторської заборгованості розрізняють:

1. Первинну вартість дебіторської заборгованості.

2. Чисту реалізаційну вартість дебіторської заборгованості.

Первинна вартість дебіторської заборгованості – фактичний обсяг зобов'язань боржника, які підлягають погашенню на час її виникнення.

Чиста реалізаційна вартість – поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги за мінусом резерву сумнівних боргів (розраховується підприємством).

Також Таратута Л.В. [23] залежно від статусу дебітора – покупця продукції розрізняють заборгованість:

- 1) державних підприємств;
- 2) недержавних підприємств;
- 3) приватних підприємців;
- 4) бюджетних установ та організацій;
- 5) фінансових установ;
- 6) населення.

Інформація щодо структури дебіторської заборгованості залежно від статусу дебітора використовується для прогнозування можливостей її рефінансування та вибору інструментів рефінансування [15].

Також існує ще одна класифікація поточної дебіторської заборгованості, запропонована Бутинцем Ф.Ф. за можливістю погашення, яка наведена на рис. 1.4 [24].

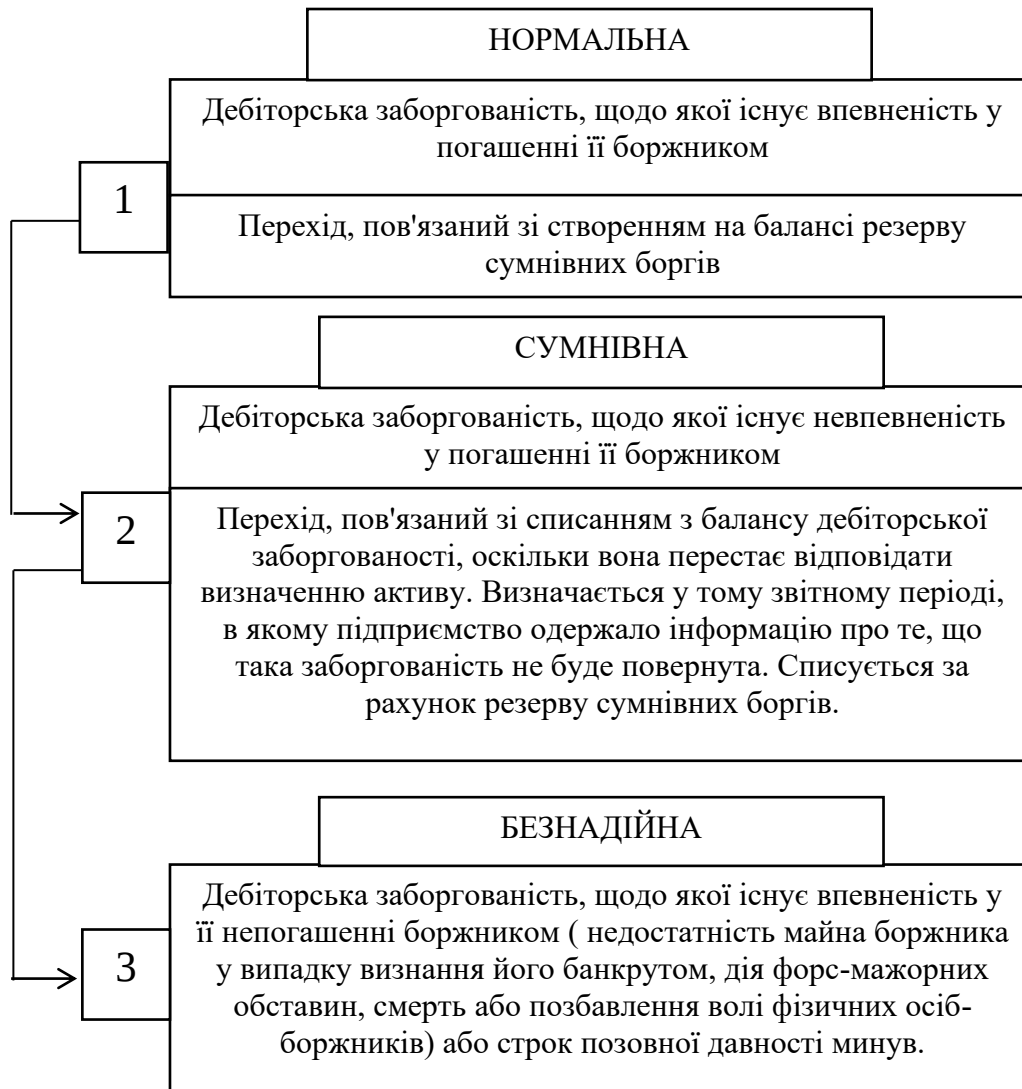


Рисунок 1.4 – Класифікація поточної дебіторської заборгованості [23]

Таким чином, сучасна класифікація дебіторської заборгованості, з одного боку, сприяє поліпшенню діагностики дебіторської заборгованості, орієнтуючи на більш глибоке дослідження стану та причин виникнення дебіторської заборгованості підприємства, з іншого боку, орієнтована на підвищення ефективності управління боргами підприємства.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що до цього часу серед науковців відсутня єдність поглядів щодо класифікації дебіторської

заборгованості. Запропонована загальна класифікація дебіторської заборгованості за видами відповідно до П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», на наш погляд, є найбільш прийнятною. Вона дозволяє згрупувати заборгованість за термінами її виникнення (довгострокова або поточна), а також розподілити на види кожен із них більш детально.

Аналіз економічної літератури показав, що існує широкий спектр видів дебіторської заборгованості. Викладені погляди, рекомендації та окремі прийоми класифікації заборгованості можна використовувати як для складання фінансової звітності, так і для управлінських рішень щодо регулювання розрахунків та управління дебіторською заборгованістю.

1.3 Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства

В умовах сьогодення українські підприємства стикаються з проблемами ефективного управління дебіторською заборгованістю. Неефективні та хибні рішення керівництва та управлінського персоналу призводять до гальмування нормальної діяльності підприємства, втрати клієнтів, збитків і як наслідок – фінансових труднощів.

Доцільно зазначити, що наявність дебіторської заборгованості пов'язана з пошуком компромісного рішення між ризиком та доходністю. Її оптимальний розмір визначається порівнянням доходів, які підприємство розраховує отримати при певному рівні інвестованих у дебіторську заборгованість коштів, з витратами, які воно буде нести для цього. Формалізовані процедури та моделі поведінки підприємства з існуючими та потенційними контрагентами щодо реалізації їм активів із відстроченням платежу та стягненням заборгованості за своєю суттю і є управлінням дебіторською заборгованістю підприємства, яка в свою чергу є складовою менеджменту підприємства. Відомо, що дебіторська заборгованість як елемент оборотних активів підприємства має динамічний характер та варіабельність. Її розмір та якість залежить від певної сукупності факторів макро- та мікросередовища [25]. Важливою методичною проблемою

оцінювання стану боргових відносин між підприємствами та ефективності управління дебіторською заборгованістю є визначення її якості. Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства, що характеризує її економічну вигідність. «Якість» дебіторської заборгованості слід розглядати з урахуванням економічної вигідності даної дебіторської заборгованості певного суб'єкта господарювання. Показником якості дебіторської заборгованості пропонується вважати частку прострочених боргів у загальному її обсязі, що дасть змогу характеризувати стан боргових відносин між підприємствами на різних рівнях [26].

Варто зазначити проблеми визначення факторів, які впливають на динаміку обсягів та якість дебіторської заборгованості. Наукове обґрунтування систематизації цих факторів дозволить чітко визначити місце кожного з них в їх загальній системі та окреслити методи, що можуть застосовуватися при управлінні дебіторською заборгованістю підприємств [27].

Складність систематизації полягає в різноманітті факторів, що впливають на формування дебіторської заборгованості. У результаті аналізу літературних джерел щодо даного питання виявлено відсутність однозначного визначення факторів впливу на динаміку обсягу та якість дебіторської заборгованості. По-перше, потрібно звернути увагу на те, що деякими дослідниками [26] наслідки динаміки обсягів дебіторської заборгованості (як у межах окремого підприємства, так і на макрорівні) окреслені недостатньо чітко. У деяких роботах навіть ставиться знак рівняння між зростанням обсягу дебіторської заборгованості та погіршенням її якості [28]. Безумовно, на якомусь етапі зростання обсягів дебіторської заборгованості може відбуватися поява у складі заборгованості значної частки безнадійних боргів, а отже, погіршення її якості. Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства, що характеризує її економічну вигідність. Так, «якість» дебіторської заборгованості слід розглядати крізь призму економічної вигідності даної конкретної дебіторської заборгованості для конкретного підприємства. Можливі випадки, коли при зростанні обсягів дебіторської заборгованості спостерігається зменшення

частки прострочених боргів, тобто якість дебіторської заборгованості збільшується.

Таким чином збільшення обсягу дебіторської заборгованості не завжди є негативним явищем. Тому перелік та аналіз факторів впливу на динаміку обсягів і структурні зміни дебіторської заборгованості доцільно здійснювати, на наш погляд, з огляду на якість дебіторської заборгованості. Для забезпечення платоспроможності, ліквідності, прибутковості підприємства шляхом створення ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю передбачається виконання таких етапів управління (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Етапи управління дебіторською заборгованістю [29]

1. На першому етапі слід визначити обсяг необхідної для аналізу інформації. Що стосується інформаційних ресурсів, то, необхідно щоб всі задіяні в процесі управління дебіторською заборгованістю співробітники могли вчасно отримати інформацію, що їх цікавить. Забезпечення на підприємстві щоденного оперативного аналізу своєчасності оплати рахунків сприятиме одержанню повної і достовірної інформації для аналізу дебіторської заборгованості. Крім того, доцільно аналізувати і структуру дебіторської заборгованості в розрізі поточної і простроченої. Це допомагає чітко організувати роботу підприємства щодо повернення дебіторської заборгованості.

2. Реалізація другого етапу дозволить розробити індивідуальні умови надання комерційних кредитів різним покупцям. Для цього потрібно провести аналіз платоспроможності та ліквідності потенційних покупців шляхом здійснення розрахунку загальноприйнятих показників: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності. Умови кредитування є досить важливим чинником, який впливає на обсяги продажу. Вони полягають у встановленні для окремих покупців:

- 1) строків оплати;
- 2) знижок за своєчасність оплати;
- 3) строків дії знижок.

Неможливо встановити однакові для всіх підприємств терміни оплати покупцями відвантаженої продукції, знижки та терміни дії знижок. Їх підприємство повинно встановлювати самостійно залежно від своїх потреб та специфіки функціонування. До чинників, які впливають на вибір умов кредитування підприємством покупців, доцільно віднести такі: термін придатності продукції, платоспроможність покупців, бажані обсяги продажу, попит на продукцію, сезонність товару, особливості цінової політики, величина закупівельної партії, розширення ринків збуту.

3. Третій етап управління дебіторською заборгованістю передбачає визначення допустимого обсягу портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації.

4. Реалізація четвертого етапу управління дебіторською заборгованістю забезпечить:

1) контроль за поточним обсягом дебіторської заборгованості підприємства;

2) відслідковування обсягів дебіторської заборгованості всіх покупців за термінами погашення;

3) виявлення дебіторів із найбільшим обсягом простроченої дебіторської заборгованості;

4) розробку невідкладних заходів в управлінні дебіторською заборгованістю. Для цього підприємству, передусім, необхідно щомісяця розраховувати поточний обсяг дебіторської заборгованості.

5. П'ятий етап управління дебіторською заборгованістю дозволяє обґрунтувати доцільність змін у кредитній політиці. Для збільшення обсягів продажу або прискорення інкасації дебіторської заборгованості підприємство прагне змінювати умови кредитування. Для цього подовжуються строки кредитування, надаються знижки покупцям, які платять вчасно і не мають безнадійної заборгованості, здійснюється перехід від роботи за передоплатою до продажу в кредит.

6. Заключний етап передбачає оцінку можливостей рефінансування дебіторської заборгованості. Підприємство для трансформування дебіторської заборгованості в грошові кошти може застосовувати такі форми рефінансування: факторинг, облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг [30]. В Україні останнім часом набувають широкого застосування операції факторингу, але більшість українських банків – лідерів на ринку факторингу припинили покупку в рамках цієї послуги нової дебіторської заборгованості своїх клієнтів. Зараз вони займаються тільки адмініструванням (керуванням) існуючої заборгованості. Аналізуючи напрацювання вчених з питання механізму управління дебіторською заборгованістю, варто зазначити, що механізм – спосіб функціонування певної системи, пристрою, що передбачає чи перетворює рух, складовими компонентами якого є: вхідна

ланка, яка отримує рух, вихідна, яка з'єднана з робочим органом машини та регулюючий пристрій [31; 32].

На нашу думку, механізм управління дебіторською заборгованістю – це здійснення цілеспрямованого впливу на обсяг дебіторської заборгованості за допомогою інструментів впливу для досягнення оптимального складу та структури, враховуючи при цьому фактори та ризики, з якими стикається підприємство. Пропонуємо до розгляду та аналізу базовий механізм управління дебіторською заборгованістю розроблений В.С. Белозерцевим (рис. 1.6) [29].



Рисунок 1.6 – Базова модель управління дебіторською заборгованістю [29]

Вищенаведений механізм відображає механізм управління дебіторською заборгованістю, що розроблений В.С. Белозерцевим, який складається із

вхідної ланки, регулюючого механізму і вихідної ланки, до складу яких входять елементи впливу та регулювання. Проте, на нашу думку не враховуються фактори та ризики впливу. Таким чином, доцільно запропонувати більш розширений механізм управління дебіторською заборгованістю, що враховує фактори та ризики впливу, які можуть суттєво вплинути на прийняття управлінських рішень.

Неврахування факторів та незастосування відповідних інструментів може призвести до прийняття фінансово збиткових рішень, що суттєво погіршать фінансовий стан підприємства [30]. Тому, на нашу думку, ґрунтовний механізм управління дебіторською заборгованістю виглядатиме наступним чином (рис. 1.7).

На нашу думку, поданий варіант механізму є універсальним, а також може вдосконалюватись згідно потреб та специфіки діяльності підприємства. Використання запропонованого механізму дає можливість впроваджувати ефективну політику управління дебіторською заборгованістю, що дозволить заощадити фінансові ресурси підприємства, стабілізувати та покращити його фінансовий стан.

Результативне управління дебіторською заборгованістю дозволить охарактеризувати фінансове становище у сучасних реаліях і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат [33; 34]. Основна мета управління дебіторською заборгованістю – максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості [35]. Досягти цієї мети можна за допомогою правильної організації методики аналізу і впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, спрогнозувати надходження коштів. Запропонований механізм містить складові, одночасна дія яких дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості, мінімізувати втрати через неповернення боргів та отримати стабільний прибуток в результаті досягнення цілей підприємства.

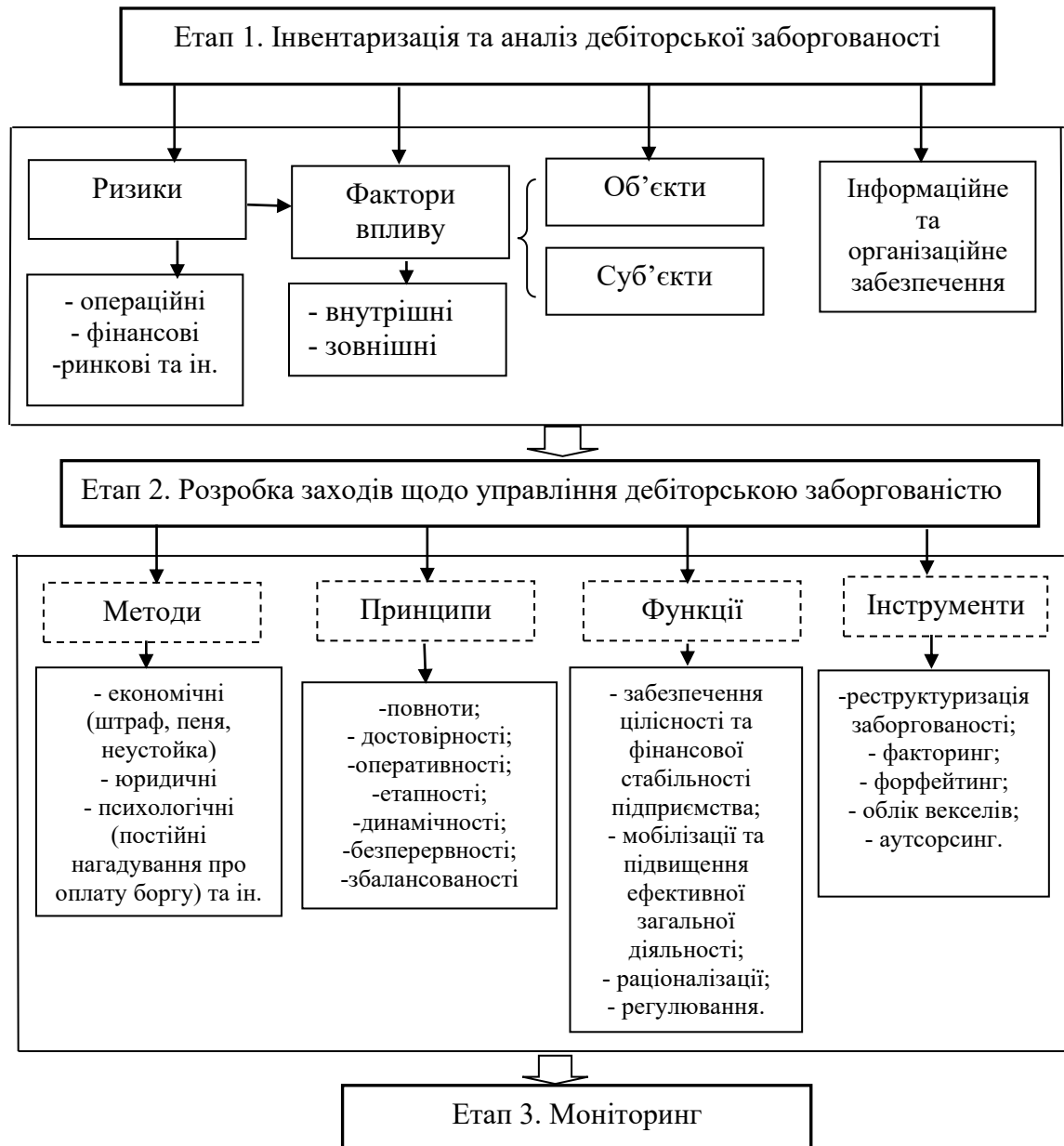


Рисунок 1.7 – Механізм управління дебіторською заборгованістю

Структура даного механізму управління дебіторською заборгованістю свідчить про ефективну взаємодію всіх елементів та дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства. Результатом функціонування механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості.

1.4 Методичні підходи до оцінювання дебіторської заборгованості підприємства

Для функціонування підприємства досить важливого значення має аналізування стану дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість виникає внаслідок розрахунків підприємства з покупцями, постачальниками, фінорганамі, замовниками, працівниками. Значна її частка в загальній структурі оборотних активів знижує фінансову стійкість, ліквідність підприємства та підвищує ризик фінансових збитків. На думку науковця Ф.Ф. Бутинця, наявність великих обсягів дебіторської заборгованості спричиняє низьку платоспроможність підприємства [24]. Недоотримання коштів по дебіторській заборгованості є однією із проблем управління нею. Адже через таке управління можна впливати на обсяг прибутку підприємства і на ризики, що пов'язані з ним.

У процесі прийняття управлінських рішень виявлена ціла низка невирішених питань щодо аналізу дебіторської заборгованості. Це свідчить про те, що методика аналізу потребує подальшого розвитку та вдосконалення. В умовах інфляції для покупців дебіторська заборгованість є джерелом кредитування їх діяльності на дуже вигідній основі, тому, що виступає як безвідсотковий кредит. Внаслідок цього необхідно застосовувати ефективні управлінські дії спрямовані на регулювання її величини. Методика проведення аналізу деяких фахівців-науковців подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Тракткування методики аналізу дебіторської заборгованості різними науковцями

Автор	Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості	Виявлені недоліки
1	2	3
Гнатенко Є.П. [36]	Аналіз динаміки, структури за термінами і видами виникнення для виявлення прострочених та безнадійних боргів, порівняльний аналіз з кредиторською заборгованістю.	Проблема вивчення причин виникнення кожного виду дебіторської заборгованості, виходячи із конкретної ситуації на підприємстві.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Єдинак Т.С. [37]	Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості, класифікація видів заборгованості для її ефективного управління, визначення суми резерву сумнівних боргів.	Проблема диверсифікації покупців продукції, суворого планування заборгованості, постійного її моніторингу та застосування сучасних форм її рефінансування
Іванілов О.С., Смачило В.В., Дубровська Є.В. [38]	Аналіз дебіторської заборгованості за термінами давності. Аналіз фактичних термінів, впродовж яких здійснюється повернення заборгованості шляхом визначення середнього терміну отримання платежів, середнього рівня інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість.	Не знайдено шляхи збалансування кредитної політики підприємства та інкасації дебіторської заборгованості.
Попович П.Я. [39]	Аналіз стану дебіторської заборгованості: динаміка, величина, склад і рух. Розглядається сумнівна і безнадійна заборгованість. Аналіз кредиторської заборгованості.	Проблема розробки узгодження кредитної політики підприємства стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
Савицька Г.В. [40]	Аналіз причин зміни дебіторської заборгованості. Оцінка її якості та ліквідності. Швидкість інкасації дебіторської заборгованості. Збитки від невчасного її погашення.	Відсутній аналіз кредиторської заборгованості, та розробка узгодження кредитної політики суб'єкта господарювання відносно управління заборгованістю

Наукове товариство висловлює різні думки щодо проведення аналізу дебіторської заборгованості у процесі прийняття управлінських рішень. Недоліки які зазначені свідчать про відсутність єдиного підходу щодо методики аналізу дебіторської заборгованості та потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Величина дебіторської заборгованості та динаміка визначають характер управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності.

Дебіторська заборгованість відноситься до високоліквідних активів. Недостатнє оцінювання фактичного стану розрахунків з дебіторами може негативно вплинути на реальну оцінку платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Для ефективного управління діяльності суб'єкта господарювання не тільки потрібно здійснювати кількісний аналіз показників оцінки поточного стану та стратегічно важливих перспектив управління активами підприємства. Доцільно застосовувати якісний аналіз [41]. Основне його завдання – це виявлення видів продукції за якими виникає найбільша дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги найбільш важливих клієнтів (споживачів, посередників, постачальників) підприємства, основних видів продукції, за якими найчастіше виникає дебіторська заборгованість. Отже, аналіз стану дебіторської заборгованості в системі управління підприємством потребує зовнішній і внутрішній аналіз, виявлення ризиків і загроз щодо неповернення, визначення середньої величини дебіторської заборгованості, її частку у загальній сумі оборотних активів підприємства, оцінку дебіторської заборгованості за строками погашення тощо. Систему показників для оцінки стану та якості дебіторської заборгованості наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників для проведення якісного аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві

Показники	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	кількість оборотів, швидкість обороту, (рази)	$\text{Кодз} = \text{ЧДр} / \text{Дз}$	ЧДр – чистий дохід від реалізації продукції; Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період).	Наведений показник визначає ефективність кредитного контролю. Він показує, скільки разів впродовж періоду, що аналізується, обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок дебіторів. Показує розширення, або зниження комерційного кредиту наданого підприємства.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Тривалість періоду погашення дебіторської заборгованості (Тпдз)	кількість днів	$T_{пдз} = T / Кодз$	Т – звітний період у днях (360,90,30); Кодз – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	Таким чином розраховується, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за виконанні роботи (надані послуги). Чим триваліший період погашення, тим вищий ризик неповернення дебіторської заборгованості.
Питома вага дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів (ПВдз)	у відсотках	$PВдз = Дз / ОА * 100\%$	Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період); ОА – оборотні активи (середні за аналізований період).	Показує питому вагу діяльності дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів. Чим вищий цей показник, тим менш мобільна структура майна підприємства.
Питома вага сумнівної заборгованості в складі дебіторської заборгованості (ПВсдз)	у відсотках	$PВсдз = Сз / Дз * 100\%$	Сз – сумнівна заборгованість; Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період).	Цей показник характеризує «якість» дебіторської заборгованості підприємства. Тенденція його зростання свідчить про зниження ліквідності.
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (Кдкз)	коефіцієнт	$Kдкз = Дз / Кз$	Дз – дебіторська заборгованість; Кз – кредиторська заборгованість (середня за аналізований період).	Характеризує здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз)	кількість оборотів, швидкість обороту, (рази)	$K_{окз} = ЧДр / Kз$	ЧДр – чистий дохід від реалізації продукції; Кз – кредиторська заборгованість (середня за аналізований період).	Показує кількість оборотів кредиторської заборгованості за аналізований період, або у скільки разів виручка перевищує середню кредиторську заборгованість підприємства. Тенденція його зростання показує позитивні зміни.
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (Тпкз)	кількість днів	$T_{пдз} = T / K_{окз}$	Т – звітний період у днях (360, 90, 30); Кокз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.	Таким чином, розраховується середній період в днях використання кредиторської заборгованості в обороті підприємства. Напрямок позитивних змін цього коефіцієнта спостерігається при його зменшенні.

Аналіз розрахунків на основі цих коефіцієнтів покаже стан дебіторської заборгованості суб'єкта господарювання за досліджуваний період, а також дасть можливість визначити основні завдання політики управління дебіторською заборгованістю. Однією із проблем управління дебіторською заборгованістю підприємства є недоотримання коштів по дебіторській заборгованості.

Діяльність суб'єктів господарювання потребує сучасних підходів щодо платіжно-розрахункових взаємозв'язків між підприємствами, правильне здійснення обліку та проведення ефективного аналізу дебіторської

заборгованості для прийняття управлінських рішень. Сьогодні, в умовах фінансово-економічної кризи, щоб не втратити свої кошти необхідно проводити постійний моніторинг заборгованості, своєчасно висувати претензії щодо боргів та запобігати безнадійним боргам на підприємстві [42; 43].

Зростання дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно, а зниження позитивно. Необхідно розрізняти нормальну і прострочену заборгованість. Наявність простроченої створює фінансові труднощі, тому, що підприємство буде відчувати нестачу фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплат заробітної плати. Крім того, заморожування коштів у дебіторській заборгованості призводить до уповільнення оборотності капіталу. Прострочена дебіторська заборгованість означає також зростання ризику непогашення боргів і зменшення прибутку. Тому кожен суб'єкт господарювання зацікавлений у скороченні термінів погашення належних йому платежів.

Важливе значення має давність утворення дебіторської заборгованості, необхідно встановити, чи немає в її складі сум не реальних для стягнення, або таких, за якими минають строки позовної давності. Якщо такі виявлені, то необхідно терміново вжити заходів для їх стягнення (оформлення векселів, звернення в господарський суд, тощо).

На величину дебіторської заборгованості підприємства впливає стан договірної та розрахункової дисципліни. Недотримання договірної та розрахункової дисципліни, несвоєчасне пред'явлення претензій за борги, які виникають, призводять до значного зростання невиправданої дебіторської заборгованості, створення фінансових труднощів, нестачі ресурсів. Тому доцільно провести аналіз дебіторської заборгованості за строками утворення, тому, що тривалі неплатежі відволікають засоби з господарського обороту. Аналітик, який займається управлінням дебіторською заборгованістю, повинен зосередити увагу на найдавніших боргах і приділити більше уваги великим сумам заборгованості. Важливим є здійснення заходів щодо прискорення погашення дебіторської заборгованості, зокрема: ознайомлення з фінансовим

станом замовників, покупців та вивчення можливостей покращення їх платоспроможності на перспективу; своєчасне оформлення розрахункових документів; застосування попередньої оплати; застосування вексельної форми оплати; вдосконалення фінансово-розрахункових операцій підприємства [44].

Наступним кроком проведення аналізу дебіторської заборгованості виступає визначення суми ефекту, що отриманий від інвестування коштів у дебіторську заборгованість. Саме заради цього суму додаткового прибутку, який отримано від збільшення реалізації продукції за рахунок надання кредиту зіставляють із величиною додаткових витрат по оформленню кредиту та інкасації боргу, а також прямих фінансових втрат від неповернення боргу. Даний ефект розраховується за формулою (1.1):

$$\text{Едз.} = \text{Пдз} - \text{ПЗдз} - \text{ФВдз} \quad (1.1)$$

де Пдз – додатковий прибуток внаслідок збільшення обсягу реалізації за рахунок надання кредиту;

ПЗдз – поточні затрати підприємства, пов'язані з організацією кредитування покупців та інкасуванням боргу;

ФВдз – сума прямих фінансових втрат від неповернення боргу покупцями.

Таким чином рівень реалізації та прибутку і дебіторська заборгованість є пов'язаними, що необхідно враховувати при аналізі дебіторської заборгованості. Якраз результат даного процесу у подальшому лягає в основу розробки кредитної політики підприємства.

Необхідним при аналізуванні дебіторської заборгованості є порівняння наявної заборгованості покупців з оптимальним її розміром [45].

Для більш об'єктивного і обґрунтованого висновку про стан дебіторської заборгованості необхідно визначити темп зростання дебіторської заборгованості і порівняти з темпом зростання виручки від реалізації. Якщо темп зростання виручки виявиться більшим за темп зростання дебіторської заборгованості, то це буде свідчити про покращення умов роботи з клієнтами або про підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Якщо ж

навпаки – про погіршення розрахункової дисципліни або зниження попиту на продукцію підприємства.

Проте ґрунтовний аналіз дебіторської заборгованості неможливий без порівняння її з кредиторською заборгованістю на підприємстві. Фінансові відділи підприємства мають постійно стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, так як значне перевищення дебіторської заборгованості є загрозою фінансовій стійкості підприємства і потребує залучення додаткових коштів, а перевищення кредиторської заборгованості може привести до неплатоспроможності підприємства.

Достатньо важливим напрямком в управлінні дебіторською заборгованістю є оцінювання змін в управлінні дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та їх еквівалентами і поточними фінансовими інвестиціями, що дає змогу кількісно визначити рівень управління дебіторською заборгованістю. При здійсненні бальної оцінки порівняння окремі значення передбачають використання двох рівнів оцінки. Перший рівень оцінки надає можливість порівняти показники за певний період, другий – визначити бальну оцінку двох показників з урахуванням тенденцій в їх змінах [46] (табл. 1.5).

Прийняті управлінські рішення управління дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, поточними фінансовими інвестиціями можуть бути оцінені в 0 або 1. На основі експертних досліджень встановлено, що максимальна кількість балів становить 14.

Рівень управління дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, поточними фінансовими інвестиціями вважають високим, якщо набрано 10 і більше балів, середнім: 6 – 9 балів і низьким: 5 і менше балів. Приймати рішення щодо підвищення ефективності управління оборотними активами доцільно на підставі аналізу позицій і оцінки в балах [47].

Таблиця 1.5 – Бальна оцінка показників для обґрунтування рівня управління дебіторською заборгованістю, грошовими потоками, поточними фінансовими інвестиціями

Показник	Кількість рівнів оцінки	Характеристика	Оцінка в балах
1	2	3	4
Обсяги дебіторської заборгованості (ДЗ) порівнюються з обсягами продажу (ОП)	1	ДЗ ↑ із ↓ ОП	1
		ДЗ ↓ із ОП	1
		ДЗ ↑ із ↑ ОП	1
		ДЗ ↓ із ↑ ОП	1
		ДЗ ↓ із ↓ ОП	0
		ДЗ ↑ із ↓ ОП	0
		ДЗ □ із ↓ ОП	0
		ДЗ ↑ із □ ОП	0
Обсяги продажів (ОП) порівнюються з часткою в них дебіторської заборгованості (ЧДЗ)	1	ЧДЗ ↑ в ОП	1
		ЧДЗ ↓ в ОП	0
	2	ЧДЗ ↑ із ↑ ОП	1
		ЧДЗ ↓ із ↑ ОП	1
		ЧДЗ ↓ із □ ОП	1
		ЧДЗ ↓ із ↓ ОП	0
		ЧДЗ ↑ із ↓ ОП	0
		ЧДЗ □ із ↓ ОП	0
Період погашення дебіторської заборгованості (ПпДЗ) порівнюється періодом погашення кредиторської заборгованості (ПпКЗ)	1	ПпДЗ не перевищує ПпКЗ	1
		ПпДЗ перевищує ПпКЗ	0
	2	ПпДЗ ↓ із ↓ ПпКЗ	1
		ПпДЗ □ із ↓ ПпКЗ	1
		ПпДЗ ↓ із □ ПпКЗ	1
		ПпДЗ ↑ із ↑ ПпКЗ	0
		ПпДЗ ↑ із □ ПпКЗ	0
		ПпДЗ □ із ↑ ПпКЗ	0
Коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості (Кпдз) порівнюється з обсягами дебіторської заборгованості (ДЗ)	1	Кпдз ↓ із ↓ ДЗ	1
		Кпдз ↓ із ↑ ДЗ	1
		Кпдз □ із ↑ ДЗ	1
		Кпдз ↓ із □ ДЗ	1
		Кпдз ↑ із ↓ ДЗ	0
		Кпдз ↑ із ↑ ДЗ	0
		Кпдз ↑ із □ ДЗ	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) порівнюється з часткою простроченої дебіторської заборгованості (ЧПДЗ) Нормативне значення КШЛ: 0,7-1	1	Кшл < норм. значення і ЧПДЗ не значна	1
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ не значна	1
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ значна	0
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ значна	0
	2	Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ ↓	1
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ ↓	1
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ ↑	0
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ ↑	0

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) порівнюється з часткою простроченої дебіторської заборгованості (ЧПДЗ) Нормативне значення КШЛ: 0,7-1	1	Кшл < норм. значення і ЧПДЗ не значна	1
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ не значна	1
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ значна	0
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ значна	0
	2	Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ ↓	1
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ ↓	1
		Кшл >= норм. значення і ЧПДЗ ↑	0
		Кшл < норм. значення і ЧПДЗ ↑	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) порівнюється з динамікою питомої ваги грошових коштів і поточних фінансових інвестицій (ЧГКПФІ)	1	Кшл < норм. значення і ЧГКПФІ значна	1
		Кшл > норм. значення і ЧГКПФІ значна	1
		Кшл < норм. значення і ЧГКПФІ не значна	0
		Кшл > норм. значення і ЧГКПФІ не значна	0
	2	Кшл □ і ↑ ЧГКПФІ	1
		Кшл ↑ і ↑ ЧГКПФІ	1
		Кшл □ і ↓ ЧГКПФІ	0
		Кшл ↓ і ↓ ЧГКПФІ	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) порівнюється з коефіцієнтом ліквідності грошових потоків (Клгп) Нормативне значення КАЛ: 0,2	1	Кал <= норм. значення і Клгп=1	1
		Кал >= норм. значення і Клгп=1	1
		Кал <= норм. значення і Клгп>1	0
		Кал >= норм. значення і Клгп>1	0
	2	Кал ↑ і Клгп=1	1
		Кал ↓ і Клгп=1	1
		Кал ↑ і Клгп>1	0
		Кал ↓ і Клгп>1	0
Коефіцієнт рентабельності використання вільних грошових коштів (Кр) в короткострокових фінансових вкладеннях порівнюються з обсягом поточних фінансових інвестицій (ПФІ)	1	Кр ↑ із □ ПФІ	1
		Кр ↑ із ↓ ПФІ	1
		Кр ↓ із ↑ ПФІ	0
		Кр ↓ із □ ПФІ	0

Присудження балів та умовні позначення:

0 балів – у випадку негативної тенденції

1 бал – у випадку позитивної тенденції

↑ - збільшення показника

↓ - зменшення показника

□ – незмінність показника [49; 50].

Під економічним факторним аналізом розуміється перехід від вихідної факторної системи до результуючої факторної системи, розкриття кількісно

вимірюваних факторів, зміна яких впливає на зміну результуючого показника. Сутність методів факторного аналізу полягає в оцінюванні впливу факторів на результуючий показник, для чого виділяють фактори, що визначають рівень аналізованого показника, встановлюють функціональну залежність між показником і виділеними факторами, вимірюють вплив зміни кожного фактора на зміну результативного показника [48].

Сутність методу ланцюгових підстановок полягає в тому, що у базову формулу для визначення результуючого показника підставляється звітне значення першого досліджуваного фактора. Отриманий результат порівнюється з базовим значенням результуючого показника, і це визначає оцінку впливу першого фактора. Далі в отриману при розрахунку формулу підставляється звітне значення наступного фактора впливу.

Зазначимо, що порівняння отриманого результату з попереднім визначає оцінку впливу другого фактору. Це повторюється до тих пір, поки у вихідну базову формулу не буде підставлено фактичне значення останнього з факторів, введених у модель. При використанні методу ланцюгових підстановок результати багато в чому залежать від послідовності підстановки чинників. Існує правило: спочатку оцінюється вплив кількісних факторів, що характеризують вплив екстенсивності, а потім – якісних факторів, що характеризують вплив інтенсивності. Саме на якісні фактори лягає весь нерозкладний залишок.

Отже, розкрито сутність та зміст дебіторської заборгованості у діяльності підприємства, проаналізовано підходи до визначення дебіторської заборгованості, визначено переваги та недоліки основних визначень поняття «дебіторська заборгованість» та запропоновано авторське тлумачення даного терміну. Вважаємо, що дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, що являє собою суму заборгованості на користь підприємства на певну дату за наданий комерційний та споживчий кредити покупцям, а також

авансування постачальників, щодо яких у підприємства з'являється майнове право вимоги оплати боргу.

Розкрито сучасну класифікацію дебіторської заборгованості, яка з одного боку, сприяє поліпшенню діагностики дебіторської заборгованості, орієнтуючи на більш глибоке дослідження стану та причин виникнення дебіторської заборгованості підприємства, з іншого боку, орієнтована на підвищення ефективності управління боргами підприємства. Як результат виявлено, що до цього часу серед науковців відсутня єдність поглядів щодо класифікації дебіторської заборгованості. Запропонована загальна класифікація дебіторської заборгованості за видами відповідно до П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», на наш погляд, є найбільш прийнятною. Вона дозволяє згрупувати заборгованість за термінами її виникнення (довгострокова або поточна), а також розподілити на види кожен із них більш детально.

Визначено, що основна мета управління дебіторською заборгованістю – максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості. Досягти цієї мети можна за допомогою правильної організації методики аналізу і впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, спрогнозувати надходження коштів. Розкрито механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства, який містить складові, одночасна дія яких дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості, мінімізувати втрати через неповернення боргів та отримати стабільний прибуток в результаті досягнення цілей підприємства. Структура цього механізму управління дебіторською заборгованістю свідчить про ефективну взаємодію всіх елементів та дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства. Результатом функціонування механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості.

Обґрунтовано, що аналізуючи дебіторську і кредиторську заборгованість, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, враховуючи специфіку підприємств, сезонність їх роботи, зв'язки з покупцями та постачальниками, конкретну виробничу ситуацію на підприємстві, тощо. Аналіз стану дебіторської заборгованості в системі управління підприємством потребує зовнішній і внутрішній аналіз, кількісний і якісний, визначення середньої величини дебіторської заборгованості, її частки у загальній сумі оборотних активів підприємства, оцінки дебіторської заборгованості за строками погашення, виявлення ризиків і загроз щодо неповернення. Правильна організація і методика аналізу дебіторської заборгованості підприємства дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, дозволить спрогнозувати надходження коштів. Вважаємо, що в методичному аспекті є необхідним аналізування поточної дебіторської заборгованості підприємств: оцінювання рівня, структури дебіторської заборгованості, ефективності інвестування в дебіторську заборгованість фінансових засобів, визначення фактично непогашеної заборгованості за попередні періоди.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок. Цьому сприяє геополітична політика України, ряд прийнятих законодавчих актів, що лібералізують політичне поле та дозволяють безперебійно постачати власну продукцію на ринки ЄС.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління (табл. 2.1) [51]. Одноименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – EY («Ернст енд Янг»).

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	https://hlibprom.com.ua/

На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить потужним вітчизняним підприємством по виробництву хліба та кондитерської продукції. У його склад

входить чотири хлібзаводи розташованих у м. Львів та м. Вінниця, а також власне борошномельне підприємство. Останнє дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» самостійно переробляти зерно для створення муки, яка є головною сировиною для виробництва продукції досліджуваного товариства. Головний акцент у своїй виробничій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює на якість продукції. Виробничі потужності товариства пройшли успішно сертифікацію на відповідність вимогам ISO 9001:2009. Також на ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджена системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система дозволяє здійснювати контроль за безпекою продуктів на усіх етапах виробництва від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» поширена по всій Україні та представлена у всіх великих продуктових супермаркетах, а також малих магазинах. Основними клієнтами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є такі супермаркети як: Велмарт, Сільпо, МаркетОпт, Амстор, Сшан, АТБ, ВОХ, Варус, Бадьорій, Фудмережа, Метро», Еко та інші. Основні доходи досліджуваному товариству забезпечує реалізація продукції саме через дані продуктові мережі. Також у населення є можливість придбати продукцію прямо на фірмових магазинах ПрАТ «Концерн Хлібпром», на яких ціна на продукцію є дещо дешевша за рахунок відсутності націнки від торговельних мереж. Водночас розташування фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить обмеженим та розміщені лише у Львові та Вінниці. Безпосередньо у близькості до основних виробничих потужностей товариства. Через бажання поширити власну продукцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» й по іншим регіонам країни товариство взаємодії з продуктовими ритейлерами, які забезпечують основні обсяги доходів. Слід зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали досить високе коло споживачів. Адже, виробництво хліба відноситься до продуктів першої необхідності та входить до спожитого кошику українця. Тому споживачами продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є все населення, які вживає

у свій раціон хлібобулочну продукцію. Крім хліба ПрАТ «Концерн Хлібпром» також виробляє кондитерську продукцію, так як: торти, тістечка, рулети, печиво тощо. Досить широкий асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє йому максимізувати доходи. В 2021 році динамічно розвивається напрямок кавового бізнесу. Концерн Хлібпром, отримавши право робити офіційні висновки щодо якості партій будь-якої кави у світі, має унікальну можливість підтверджувати експертну оцінку вхідної сировини за повним спектром характеристик та властивостей продукту на усіх ланках виробництва від зерна до чашки, а також фахово виявляти групи дефектів та приналежність продукту до класу speciality. Отже, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує одержання партнерами та кінцевими споживачами найвищої світової якості [51].

Незважаючи на активну зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» головним його ринком збуту залишається протягом тривалого часу Україна. На вітчизняному ринку товариству доводиться конкурувати з великою кількістю компаній, які виробляють одноманітну продукцію. Адже, хлібопекарська промисловість України є досить розвинена та конкурентна. На даному сегменті ринку функціонує сотні великих та дрібних підприємств, які виробляють хлібобулочну та кондитерську продукцію.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» взаємодіє з великою кількістю компаній. Перш за все сюди відносяться компанії постачальники головної сировини: зерна, жита, борошна, цукру, олії, жирів, яєць, молока, різних фруктів та овочів тощо. При виборі постачальників ПрАТ «Концерн Хлібпром» віддає перевагу передусім тим, які гарантують доставку високої якості та відповідності усіх нормам й стандартам, особливо у сфері безпечного харчування і екологічності. Наявні виробничі потужності та власний борошномельний завод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» напряду взаємодіями з сільськогосподарськими підприємствами, у яких закупається пшениця та жито. У подальшому воно постачається на склад до ПрАТ «Концерн Хлібпром», звідки прямує на власний завод для подальшої переробки й виготовлення з неї борошна. Олію

ПрАТ «Концерн Хлібпром» закуповує у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно закуповує олію [51]. Велике значення для успішної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сформована організаційна структура управління. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» як і на більшості вітчизняних підприємствах хлібопекарної галузі є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить [51]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;
- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Контролюючу функцію на ПрАТ «Концерн Хлібпром» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів. Вона здійснює перевірки та контроль за діяльністю товариства, готує звіти на розгляд його акціонерам.

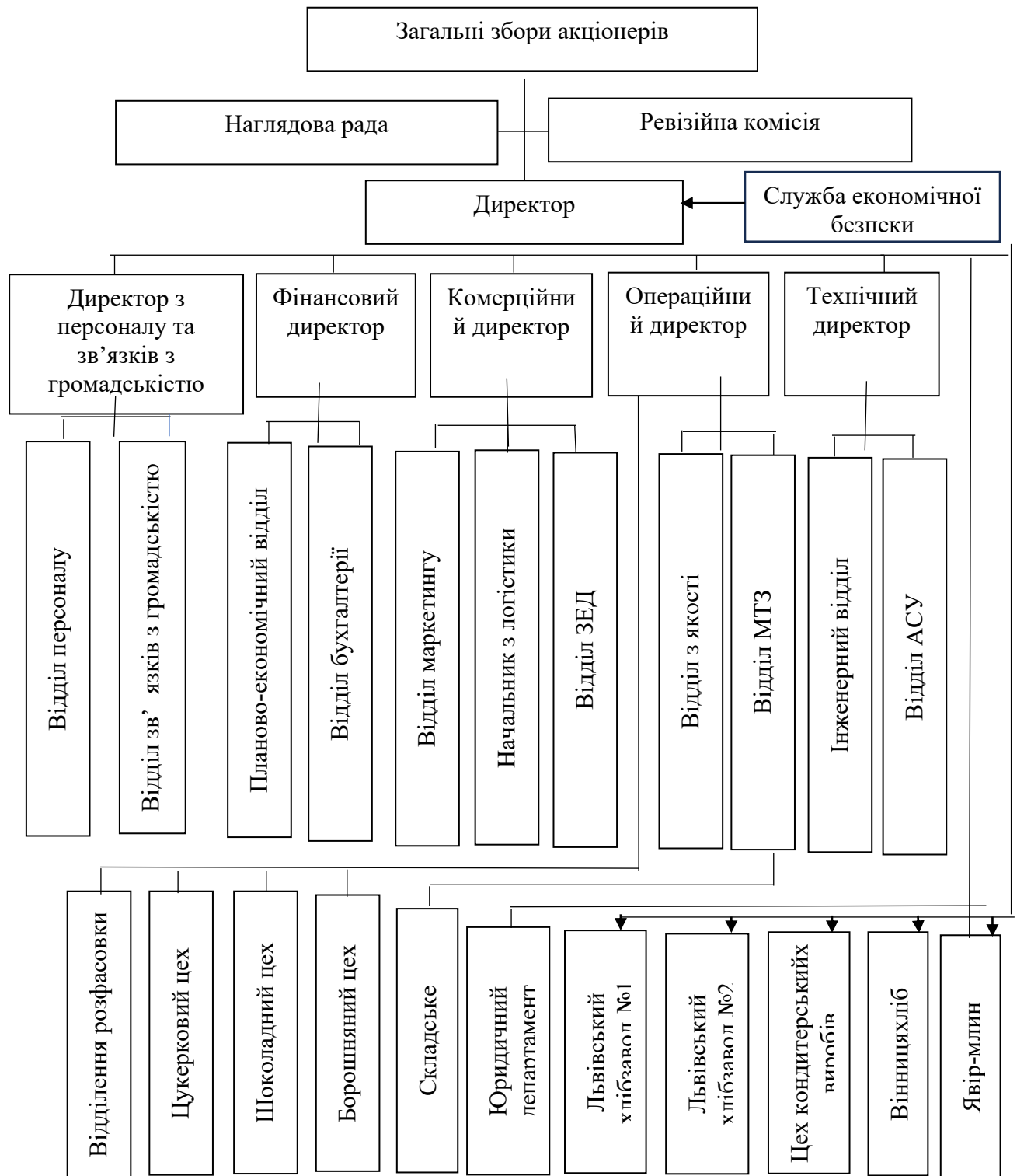


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Ревізійна комісія також виконує контролюючу функцію шляхом здійснення перевірок і формування звітів про них для представлення акціонерам. Відповідно виконавчим органом управління ПрАТ «Концерн

Хлібпром» є директор, який призначається загальними зборами акціонерів. Він здійснює поточне керівництво товариством й забезпечує досягнення цілей встановлених акціонерами ПрАТ «Концерн Хлібпром». У компетенцію директора товариства входить вирішення усіх поточних завдань, що не належать до компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Він має право діяти від імені товариства, представляти його у зовнішньому середовищі, визначати кадрову політику, приймати та звільняти працівників тощо.

Основою успішного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є проведення деталізованої оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації у результаті такої оцінки у межах управління товариства приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку. Виходячи з цього провели аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сьогодні у науковій практиці існує безліч методів, що дозволяють провести такий аналіз. У першу чергу до цих методів слід віднести SWOT- та PEST-аналізи. Спочатку скористаємося PEST-аналізом, який дозволяє провести аналіз макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У табл. 2.2 наведемо PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» [51].

Результати проведеного PEST-аналізу вказують, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є негативним. Найбільший негативний вплив на його діяльність здійснюють військові дії в Україні та економічні фактори, що зумовлено високим рівнем чутливості споживачів до підвищення ціни на продукцію.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
1. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
2. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Постійне зростання вартості на сировину (муку, олію, цукор) суттєво впливає на подорожання продукції товариства. Позитивний вплив на діяльність товариства здійснюють лише технологічні фактори через доступ ПрАТ «Концерн Хлібпром» до нових технологій.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень має формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних факторів.

Гарним доповненням до даного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє провести детальний аналіз не лише зовнішнього середовища, але й внутрішнього. SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у табл. 2.3 [51].

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» вказує на наявність у внутрішньому середовищі як сильних, так і слабких сторін, а у зовнішньому середовищі як загроз, так і можливостей. При виборі стратегії розвитку товариства вважаємо за доцільне побудувати матрицю SWOT-аналізу в табл. 2.4.

Переважання загроз у зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому середовищі вказують на те, що для ПрАТ «Концерн Хлібпром» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Ця стратегія направлена на забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахуванням негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких сторін.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України.	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Основними напрямками розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2025 рік є наступні:

- підтримка конструктивної та ефективної співпраці із діючими логістичними партнерами, а також пошук нових сучасних розподільчо-складських центрів;

- збільшення асортименту сегменту хліба для допікання;

- продовження реалізації проектів з модернізації виробництва з метою підвищення енергоефективності виробничого процесу, зниження собівартості продукції, а також покращення показників свіжості та якості хліба;

- стабілізація діючих обсягів виробництва у нових сегментах випічки, робота над вдосконаленням існуючих виробів та розробка нових продуктів;

- розвиток нових каналів збуту продукції.

2.2 Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Проведемо аналізування фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства сформуємо табл. 2.5 на основі даних фінансової звітності за 2023-2024 роки (ф№1 «Баланс» та ф №2 «Звіт про фінансові результати») [51].

Наведені результати в табл. 2.5 свідчать про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2024 році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 105 574 тис. грн. порівняно з 2023 роком, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. І в 2024 році підприємство отримало збиток в сумі 67 569 тис. грн. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до

оподаткування, фінансового результату від операційної діяльності.

Таблиця 2.5 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки		Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Валюта балансу	994 329	1 128 421	134 092	13,49
2. Валовий прибуток	690 596	732 178	41 582	6,02
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 894 700	2 035 558	140 858	7,43
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 204 104	1 303 380	99 276	8,24
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	73 979	-15 988	-89 967	-121,61
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	32 562	-82 264	-114 826	-352,64
7. Величина чистого прибутку	38 005	-67 569	-105 574	-277,79
8. Середня величина оборотних активів	336 637,5	327 982,5	-8 655	-2,57
9. Середня величина необоротних активів	657 691,5	800 438,5	142 747	21,70
10. Середня величина власного капіталу	357 862	359 490,5	1 628,5	0,46
11. Середня величина поточних зобов'язань	347 352,5	467 200,5	119 848	34,50
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	289 114,5	301 730	12 615,5	4,36
13. Середня кількість працівників, осіб	2 653	2 601	-52	-1,96

Доцільно зазначити, що валовий прибуток і дохід від реалізації протягом 2023-2024 років мав тенденцію до збільшення. Дохід від реалізації продукції збільшився на 7,43 %. Основною причиною отримання збитку є збільшення витрат за рахунок збільшення витрат бізнесу на енергоносії та робочу силу, стрімке зростання цін на продукти харчування через низький врожай, ослаблення курсу гривні тощо.

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років збільшився на 134 092 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 8 655 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 142 747 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 1 628,5 тис. грн. або на 0,46%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 119 848 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 12 615,5 тис. грн., що є негативним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до зниження фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

У грудні 2024 року інфляція зросла до 12,0% у річному обчисленні. Основними драйверами зростання споживчих цін стали збільшення витрат бізнесу на енергоносії та робочу силу, стрімке зростання цін на продукти харчування через низький врожай, ослаблення курсу гривні тощо. За очікуваннями Національного банку України, інфляція перейде у стабільну низхідну траєкторію в другій половині 2025 року.

З метою оцінювання ефективності діяльності підприємства проведемо аналізування рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. від 2023 р.
	2023	2024	
1	2	3	4
Рентабельність активів, %	2,13	2,38	0,25
Рентабельність власного капіталу, %	5,83	6,76	0,93
Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	5,32
Рентабельність продажів, %	31,43	33,84	2,41
Рентабельність основних засобів, %	3,13	4,22	1,09

Показник рентабельності активів цікавить насамперед інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал. На підприємстві рентабельність активів зменшилась на 3,58%, що не сприяло підвищенню привабливості «Концерну Хлібпром» для інвесторів та акціонерів. Відносно показника рентабельності власного капіталу, то в 2023 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 6 копійок чистого прибутку. Це не достатньо високий показник, який свідчить про недостатньо ефективну роботу підприємства. При цьому в 2024 р. значення цього показника збільшилось на 0,97%..

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції та прибутковість господарської діяльності від основної діяльності. Тенденція даного показника є позитивною протягом 2023-2024 рр. Показник рентабельності продажів за виручкою від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2023 році значення показника становило 45,83%, тобто в підприємства залишились кошти для здійснення інших витрат.

В 2024 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 51,15%. Отже, в 2024 році кожна гривня виручки дозволила отримати 0,5115 гривень валового прибутку.

Проведемо п'ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$P_{вк} = a \times б \times в \times г \times д, \tag{2.1}$$

- де *a* –рентабельність продаж;
- б* –коефіцієнт фінансового левєриджу;
- в* –коефіцієнт поточної заборгованості;
- г* – коефіцієнт покриття;
- д* – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

Показник	Методика розрахунку	Значення	
		2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Рентабельність продаж	$a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$	0,0346	0,0124
Коефіцієнт фінансового левєриджу	$б = \frac{A}{BK}$	2,9699	2,8393
Коефіцієнт поточної заборгованості	$в = \frac{ПЗ}{A}$	0,2928	0,3445
Коефіцієнт покриття	$г = \frac{OA}{ПЗ}$	1,0569	1,0058
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$д = \frac{ЧД(В)P}{OA}$	5,5662	5,5461
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$P_{вк} = \frac{ЧП}{BK}$	0,1769	0,0676

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta P_{ек} = P_{ек2022} - P_{ек2020} \quad (2.2)$$

$$\Delta P_{ек} = 0,0676 - 0,1769 = -0,1093$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta P_{ек}^a = (a_{2022} - a_{2020}) \times b_{2020} \times e_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{ек}^a = (0,0124 - 0,0346) \times 2,9699 \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,1136$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{ек}^b = a_{2022} \times (b_{2022} - b_{2020}) \times e_{2020} \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{ек}^b = 0,0124 \times (2,8393 - 2,9699) \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,0028$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\Delta P_{ек}^e = a_{2022} \times b_{2022} \times (e_{2022} - e_{2020}) \times z_{2020} \times d_{2020} \quad (2.5)$$

$$\Delta P_{ек}^e = 0,0124 \times 2,8393 \times (0,3445 - 0,2928) \times 1,0569 \times 5,5662 = 0,0107$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\Delta P_{ек}^z = a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times (z_{2022} - z_{2020}) \times d_{2020} \quad (2.6)$$

$$\Delta P_{ек}^z = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times (1,0058 - 1,0569) \times 5,5662 = -0,0034$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\Delta P_{ек}^{\delta} = a_{2022} \times b_{2022} \times e_{2022} \times z_{2022} \times (\partial_{2022} - \partial_{2020}) \quad (2.7)$$

$$\Delta P_{ек}^{\delta} = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times 1,0058 \times (5,5461 - 5,5662) = -0,0002$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\Delta P_{ек} = \Delta P_{ек}^a + \Delta P_{ек}^b + \Delta P_{ек}^e + \Delta P_{ек}^z + \Delta P_{ек}^{\delta} \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{ек} = -0,1136 - 0,0028 + 0,0107 - 0,0034 - 0,0002 = -0,1093$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	-0,1093
в т.ч. за рахунок зміни:	
- рентабельності продаж	-0,1136
- коефіцієнта фінансового левериджу	-0,0028
- коефіцієнта поточної заборгованості	+0,0107
- коефіцієнта покриття	-0,0034
- коефіцієнта оборотності оборотних активів	-0,0002

Зазначимо, що рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» рентабельність власного капіталу у 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 61,79%.

Таку зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.8): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок

зменшення рентабельності продаж на 0,0222 рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,1136. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2024 році на 0,1306, і за рахунок такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,0028. Зменшення коефіцієнта покриття на 0,0511 призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0034. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів, а саме на 0,0201 привело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0002. Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості. Так, за рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,0517 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,0107. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення рентабельності продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між доходами і витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

2.3 Аналізування рівня, динаміки та оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Однією з головних етапів аналізування дебіторської заборгованості на підприємстві є аналіз її складу та руху. Для аналізування складу і руху дебіторської заборгованості використовуємо дані фінансової звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за звітний (2024 рік) та попередній (2023 рік) періоди. Наведені дані представимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Склад і структура дебіторської заборгованості підприємства
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки		Структура, %		Відхилення	
	2023	2024	2023	2024	тис.грн.	%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	105 961	108 103	82,51	94,49	2 142	11,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками: -за виданими авансами -з бюджетом	21 342 -	5 060 136	16,62 -	4,42 0,13	-16 282 136	-12,2 0,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 123	1 099	0,87	0,96	-24	0,09
Всього	128 426	114 398	100	100	-14 028	—

Проаналізувавши склад та структуру дебіторської заборгованості, використовуючи дані фінансової звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром», доцільно зазначити, що загальна сума дебіторської заборгованості протягом 2023-2024 рр. зменшилась на 14 028 тис. грн. Це зменшення сталося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами та іншої поточної дебіторської заборгованості. При цьому дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги збільшилась на 2 142 тис.грн. Водночас відзначимо збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у загальній величині дебіторської заборгованості на 11,98%.

При аналізуванні дебіторської заборгованості є доцільним порівняти її з кредиторською заборгованістю. Таке порівняння проводять за допомогою складання розрахункового балансу.

Отже, складемо розрахунковий баланс підприємства, діяльність якого аналізуємо за 2024 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунковий баланс ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Дебітори	Сума, тис.грн.	Кредитори	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	108 103	Короткострокові кредити банків	166 465
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		Поточна кредиторська заборгованість за:	
за виданими авансами	5 060	довгостроковими зобов'язаннями	112 729
з бюджетом	136	за товари, роботи, послуги	125 607
		з бюджетом	26 497
		зі страхування	7 413
		з оплати праці	27 381
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 099	Інші поточні зобов'язання	9 294
Всього	114 398	Всього	475 386
Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською	360 988		

Згідно неведених розрахунків видно, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість на 360 988 тис.грн. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує на повернення коштів від дебіторів.

Для аналізу рівня дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» і його динаміки у 2023-2024 роках проведемо оцінювання цього рівня на основі визначення коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість (рис. 2.1):

$$K_{\text{зОА } 2023} = 128\,426 / 334\,171 = 0,384$$

$$K_{\text{зОА } 2024} = 114\,398 / 321\,794 = 0,356$$

Розрахувавши коефіцієнт залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість за загальною сумою дебіторської заборгованості, отримали зменшення цього показника, тобто зменшення оборотних активів і зменшення дебіторської заборгованості.

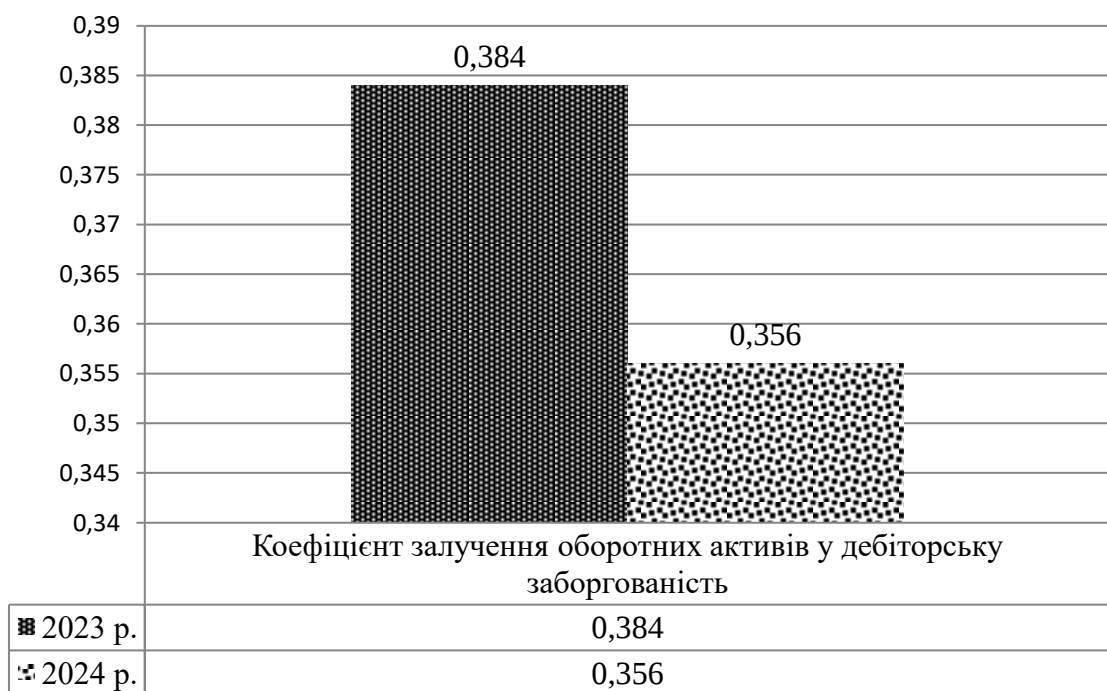


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

Наступне, визначимо середній період оборотності дебіторської заборгованості і кількість її обертів у досліджуваному періоді.

Кількість оборотів дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності) в цілому (рис. 2.2):

$$K_{\text{обДЗ } 2023} = 1\,894\,700 / 128\,426 = 14,753$$

$$K_{\text{обДЗ } 2024} = 2\,035\,558 / 114\,398 = 17,794$$

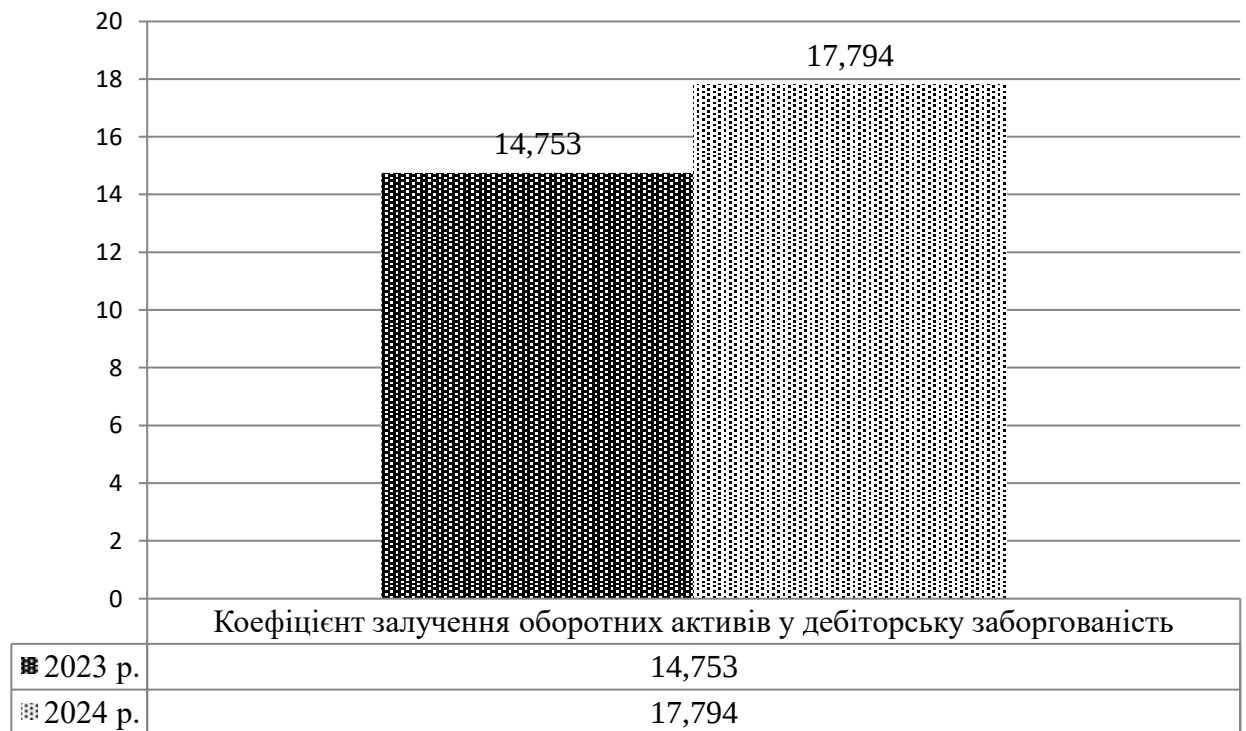


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

Розрахувавши коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виявили значне прискорення в 2024 році, що є позитивним і означає прискорення руху коштів по дебіторській заборгованості.

Розрахуємо середній термін погашення дебіторської заборгованості (рис. 2.3):

$$T_{\text{пДЗ}2023} = 360 / 14,753 = 24 \text{ дні}$$

$$T_{\text{пДЗ}2024} = 360 / 17,794 = 20 \text{ днів}$$

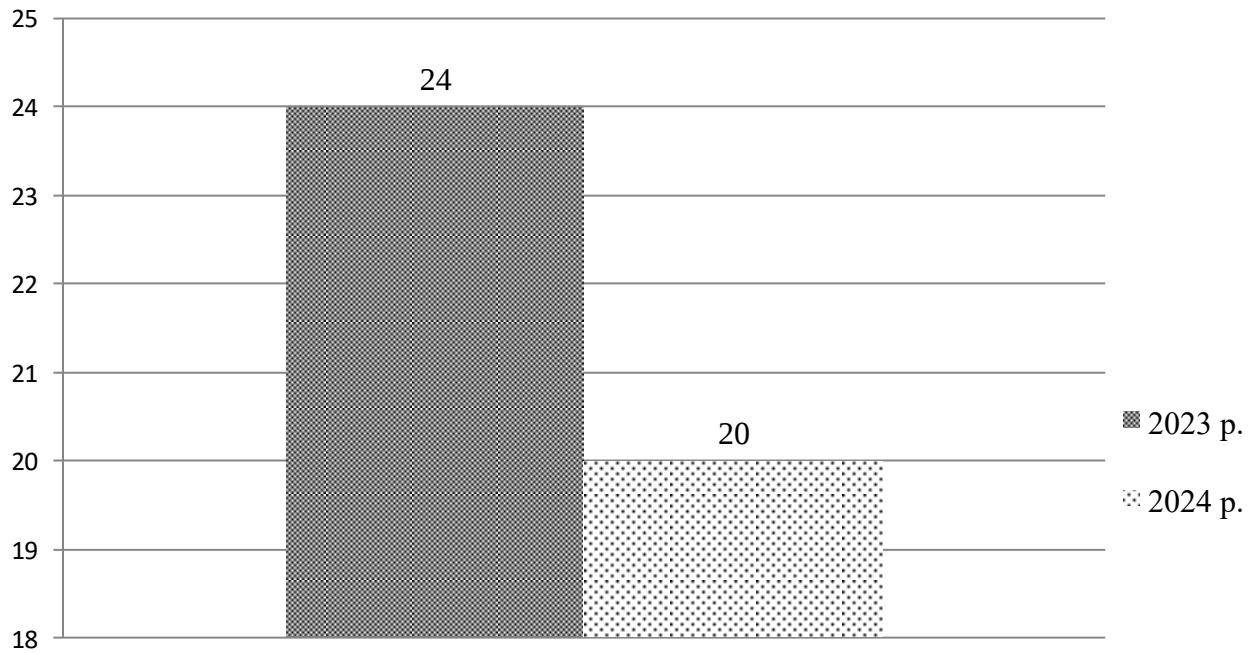


Рисунок 2.3 – Динаміка середнього терміну погашення дебіторської заборгованості ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

Розрахунок терміну оборотності дебіторської заборгованості по загальній сумі дебіторської заборгованості свідчить про зменшення кількості днів протягом 2023-2024 рр., що є позитивним.

Узагальнимо результати аналізу показників оборотності дебіторської заборгованості у загальну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників оборотності дебіторської заборгованості

Показник	Роки		Відхилення
	2023	2024	
1	2	3	4
Коефіцієнт залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,384	0,356	-0,028
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,753	17,794	3,041
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	24	20	-4

Доцільно здійснити факторний аналіз коефіцієнта проміжної платоспроможності методом ланцюгових підстановок (табл. 2.12). Цей коефіцієнт показує на потенційну здатність погасити короткотермінові зобов'язання за умови отримання від короткотермінових реальних дебіторів всієї суми заборгованості.

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнта проміжної платоспроможності

Показник	Роки		Абсол. відхил. (+;-)	Темп росту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання	367 017	567 384	200 367	54,59
Грошові кошти	8 534	5 277	-3 257	-38,16
Дебіторська заборгованість	128 426	114 398	-14 028	-10,92
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,373	0,211	-0,162	-43,43

Значення коефіцієнта у 2024 році зменшилось на 43,43%. На зміну цього показника впливають три фактори: залишок грошових коштів; залишок дебіторської заборгованості; поточні зобов'язання (поточні пасиви).

Метод ланцюгових підстановок полягає в послідовній заміні базової величини факторних показників, які входять в розрахункову формулу досліджуваного показника, фактичною їх величиною і вимірюванні впливу виконаної заміни на зміну величини досліджуваного показника. Після кожної заміни виконують математичні дії, передбачувані розрахунковою формулою. Із отриманого після підстановки висновку віднімають попередній результат. Відмінність результатів показує величину впливу зміни факторного показника на досліджуваний показник. Заміна базової величини факторного показника фактичною називається підстановкою. Їх кількість дорівнює числу факторів.

Вплив зазначених факторів на зміну коефіцієнта проміжної платоспроможності визначимо методом ланцюгових підстановок (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Факторний аналіз коефіцієнта проміжної платоспроможності за 2023-2024 роки

№ підстановки	Дебіторська заборгованість	Грошові кошти	Поточні зобов'язання	Розрахунок показника	Вплив фактора
«0»	128 426	8 534	367 017	0,373	
«1»	114 398	8 534	367 017	0,335	-0,038
«2»	114 398	5 277	367 017	0,326	-0,009
«3»	114 398	5 277	567 384	0,211	-0,115
Загальний вплив факторів					-0,162

Аналізуючи дані таблиць 2.10 можна зробити висновок, що зменшення коефіцієнта проміжної платоспроможності в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 43,43% відбулось внаслідок зменшення дебіторської заборгованості на 10,92% та зменшення грошових коштів на 38,16% та збільшення поточних зобов'язань на 54,59%, що дало кумулятивне зменшення коефіцієнта проміжної платоспроможності на 0,162.

Отже, в другому розділі провели аналізування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок.

Здійснено аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які показали, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2024

році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 105 574 тис. грн. порівняно з 2023 роком, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. І в 2024 році підприємство отримало збиток в сумі 67 569 тис. грн. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування, фінансового результату від операційної діяльності.

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років збільшився на 134 092 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 8 655 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 142 747 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 1 628,5 тис. грн. або на 0,46%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 119 848 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 12 615,5 тис. грн., що є негативним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до зниження фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

Аналізування дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» показало, що сума дебіторської заборгованості протягом 2023-2024 рр. зменшилась. Це зменшення сталося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами та іншої поточної дебіторської заборгованості. При цьому дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги збільшилась на 2 142 тис.грн.

Порівняння дебіторської заборгованості із кредиторською показує, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість на 360988 тис.грн. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує на повернення коштів від дебіторів. Доцільно зазначити, що торговельна дебіторська заборгованість є безвідсотковою, відстрочка платежів зазвичай не перевищує 60 днів. При цьому позитивним є покращення показників ефективності використання дебіторської заборгованості, які показують про прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зменшення терміну погашення дебіторської заборгованості.

З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1 Удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У другому розділі провели детальний аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», а також оцінили структуру, динаміку і оборотність дебіторської заборгованості підприємства. В процесі дослідження виявили, що на підприємстві кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість. Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською вказує на неповернення коштів від дебіторів. Така ситуація є позитивною. Проте з огляду на специфіку продукції підприємства є необхідним мінімізувати дебіторську заборгованість. За такої ситуації вважаємо за доцільне буде прискорити оборотність дебіторської заборгованості, незважаючи, що протягом 2023-2024 років оборотність дебіторської заборгованості збільшилась на 3,041 обороти.

Отже, для цього на ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно запропонувати удосконалення обліку заборгованості, який найкраще починати з складання реєстру «старіння» рахунків дебіторів. Вихідною інформацією для складання такого реєстру є дані бухгалтерського обліку по заборгованості конкретних контрагентів, при цьому важливо отримати інформацію не тільки про суму заборгованості, але і про терміни її виникнення. Для отримання інформації про прострочену заборгованість слід провести аналіз договорів з контрагентами.

Потім всі дебітори ранжуються за спаданням величини заборгованості. По кожному найбільшому дебітору ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно провести роботу по поверненню заборгованості.

Пропонуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» наступні заходи для покращення оборотності дебіторської заборгованості:

1. створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю;
2. складання і аналіз реєстру «старіння» рахунків дебіторів;

3. розробка плану заходів щодо роботи з конкретними контрагентами з вказівкою термінів, відповідальних, оцінки витрат і отриманого ефекту;

4. внесення інформації про плановані суми заборгованості, яку повертають у фінансовий план підприємства з наступним контролем виконання;

5. розробка та затвердження положення про мотивацію за результат, досягнутий цільовою групою.

Цільова група може складатися із співробітників відділу збуту, бухгалтерії. Найбільш раціональна чисельність групи для ПрАТ «Концерн Хлібпром» складає 2 людини.

До заходів по роботі з дебіторами належать:

- Телефонні переговори;
- Виїзди до контрагентів;
- Розробка схем погашення заборгованості
- Розробка ефективних бартерних схем;
- Опрацювання можливостей звернення в арбітраж.

Заходи з повернення дебіторської заборгованості входять до групи найбільш дієвих заходів підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів підприємства і можуть швидко принести хороший результат. Повернення заборгованості в стислі терміни – реальна можливість поповнення дефіцитних оборотних коштів. Тим не менш, з точки зору ефективного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром», важливо не тільки в стислі терміни повернути кошти, але й не допускати подальшого збільшення заборгованості вище допустимого рівня.

Планування термінів погашення дебіторської заборгованості необхідно вести в комплексі з фінансовим плануванням на підприємстві.

При складанні плану продажів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно вказувати, яка її кількість відвантажується з утворенням дебіторської заборгованості.

При формуванні плану надходження платіжних засобів, так само необхідно вказати, які суми надходять в погашення заборгованості. Відповідні

суми відображаються в плані по руху дебіторської заборгованості в графі «погашення».

При формуванні плану продажів може визначатися допустима (нормована) величина дебіторської заборгованості та допустимий термін її погашення по кожному великому контрагенту. Це робиться для того, щоб не допустити неконтрольованого зростання заборгованості, забезпечити задане середнє значення оборотності.

Після складання початкового варіанту фінансового плану, слід перевірити, чи вистачає наявних оборотних коштів для функціонування підприємства в кожен планований період. Якщо коштів недостатньо, проводиться коригування плану. Доцільно складання та аналіз декількох варіантів фінансового плану, що відрізняються, в тому числі термінами та обсягами погашення дебіторської заборгованості.

Аналізуючи фінансовий план, слід оцінити терміни оборотності дебіторської заборгованості як в цілому, так і по великих (перші 10–30) контрагентам. Варіюючи терміни погашення (і відповідно період обороту) можна оцінити, наскільки збільшиться ефективність діяльності підприємства.

Запланований рух заборгованості (як дебіторської, так та кредиторської) слід контролювати. Для цього необхідна оперативна бухгалтерська інформація.

Контроль виконання плану необхідно поєднувати з контролем роботи менеджерів, за кожним з яких доцільно закріпити відповідного контрагента. Підвищення договірної дисципліни, жорсткий оперативний контроль договорів на етапі їх складання, підписання та реалізації є необхідним заходом для ПрАТ «Концерн Хлібпром», що забезпечує виконання плану по руху дебіторської заборгованості.

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно передбачити відповідальність менеджерів за відвантаження товарів з утворенням понаднормованої дебіторської заборгованості, і заохочувати за скорочення періоду її оборотності. Аналізуючи фінансовий план, терміни та обсяги дебіторської

заборгованості, можна визначити різні варіанти знижок від ціни на товари в залежності від термінів погашення заборгованості.

Щоб ефективно управляти дебіторською заборгованістю, ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно виконувати наступні рекомендації:

1. контролювати стан розрахунків з покупцями (по відстроченій заборгованості) та своєчасно пред'являти позовні заяви;
2. орієнтуватися на якомога більшу кількість покупців з метою зменшення ризику несплати одним або кількома великими споживачами;
3. стежити за відповідністю кредиторської і дебіторської заборгованості.

Оптимальний термін погашення дебіторської заборгованості в цілях реалізації поставлених перед підприємством завдань щодо скорочення або повної ліквідації своїх прострочених зобов'язань може бути розрахований за наступним алгоритмом враховуючи, що період погашення дебіторської заборгованості підприємства в 2024 році складає 20 днів:

1. Визначення оборотності для необхідного приросту валової виручки підприємства:

$$O_{\Pi} = \frac{B}{\Pi_{\Gamma K}}, \quad (3.1)$$

$$\Pi_{\Gamma K} = \frac{B}{T} (\Pi_{\Gamma 3} - \Pi_{\Pi 3}) \quad (3.2)$$

де O_{Π} – оборотність для необхідного приросту валової виручки;

$\Pi_{\Gamma K}$ – необхідний приріст грошових коштів до валової виручки, грн.;

$\Pi_{\Pi 3}$ – рекомендований оптимальний період погашення дебіторської заборгованості підприємства

$$\Pi_{\Gamma K} = 644\,809 / 360 (74 - 25) = 87\,765,67 \text{ тис. грн.}$$

$$O_{\Pi} = 644\,809 / 87\,765,67 = 7,35$$

2. Визначення терміну обороту для необхідного приросту валової виручки підприємства:

$$C_{\Pi} = \frac{T}{O_{\Pi}}, \quad (3.3)$$

де C_{Π} – термін обороту для необхідного приросту валової виручки.

$$C_{\Pi} = 360 / 7,35 = 49$$

3. Визначення оптимального терміну скорочення оборотності дебіторської заборгованості в цілях реалізації поставлених перед підприємством завдань:

$$OC_{дз} = П_{дз} - C_{\Pi}, \quad (3.4)$$

де $OC_{дз}$ – оптимальний термін скорочення оборотності дебіторської заборгованості, днів.

$$OC_{дз} = 74 - 49 = 25 \text{ днів}$$

Як було зазначено вище, для проведення контролюючих заходів, пов'язаних з управлінням дебіторської заборгованості, на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідна служба аудиту. Контроль повинен проводитися лінійними керівниками та функціональними підрозділами підприємства: службою збуту і закупівель, фінансово-економічною службою, бухгалтерією, службою маркетингу, менеджерами і фінансовими керуючими. На підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» організаційна структура підрозділів достатньо розвинена, діяльність провадиться у великих обсягах, що дозволяє ввести в штатний розпис додаткові одиниці співробітників, у функції

яких входить діяльність з проведення внутрішньогосподарського контролю дебіторської і кредиторської заборгованості.

Система внутрішнього контролю неможлива без чіткого розподілу обов'язків і відповідальності функціональних підрозділів при проведенні операцій, пов'язаних з управлінням і контролем дебіторської заборгованості. Для здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» можлива наступна схема взаємодії суб'єктів контролю, представлена на рис. 3.1.

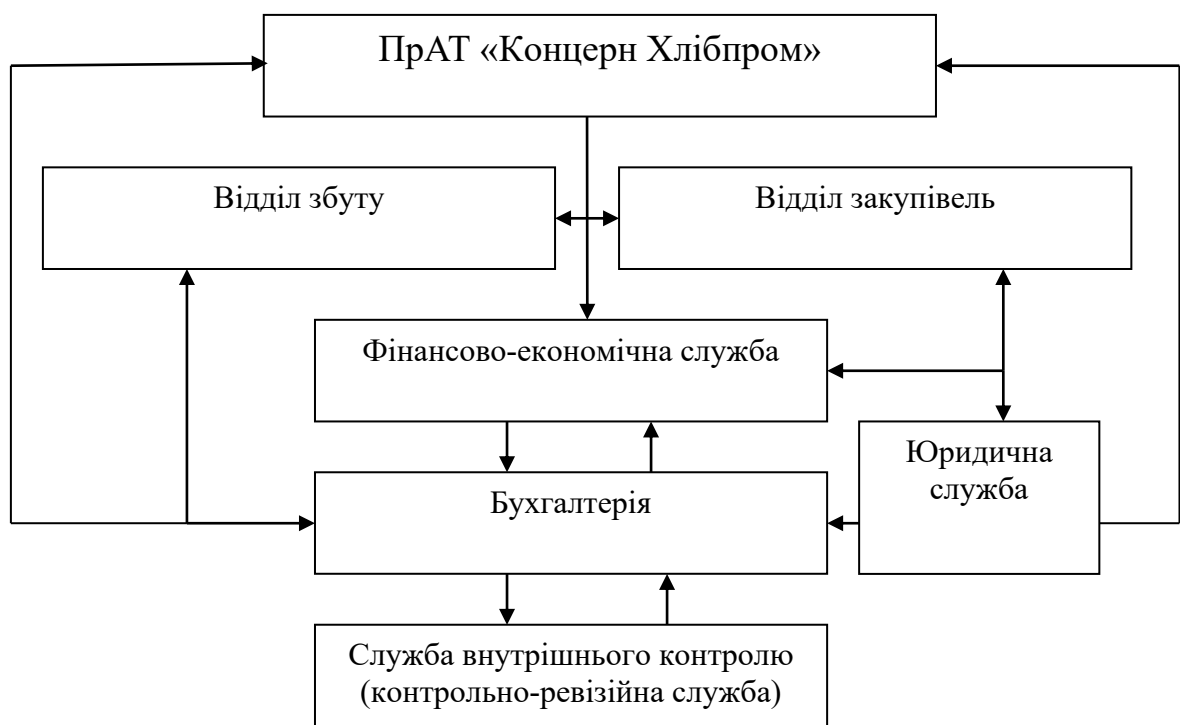


Рисунок 3.1 – Схема взаємодії суб'єктів підприємства в процесі контролю дебіторської заборгованості

Кожен із суб'єктів схеми знаходиться в постійній інформаційній взаємодії з іншими підрозділами. Можливо визначення наступних обов'язків даних об'єктів:

1. Відділ збуту. Проведення робіт з оформлення досьє клієнтів; роз'яснення клієнтам цінової політики підприємства; встановлення рейтингу надійності

контрагента; визначення форми розрахунків і можливості кредитування клієнтів.

2. Служба закупівель. Узгодження умов договору; з'ясування обставин наявності зустрічної заборгованості в службі збуту і бухгалтерії.

3. Фінансово-економічна служба. Обґрунтування ціни на продукцію; оцінка економічної доцільності рівня встановлених цін; аналіз фінансової стійкості контрагента.

4. Бухгалтерія. Здійснення обліку відбитої продукції; розрахунки з покупцями, замовниками; подання інформації про наявність дебіторської та кредиторської заборгованості; надання юристам пояснювальних записок для написання позовних заяв.

5. Юридична служба. Перевірка правильності оформлення договорів; підготовка документів до судових розглядів; направлення запитів, скарг до судових служб; надання звітів про проведення претензійно-позовної роботи та їх копій в бухгалтерію.

6. Контрольно-ревізійна служба. Здійснення перевірки достовірності звітних даних; виявлення порушень в обліковому процесі; визначення причин і винуватців порушень; спостереження за відповідним проведенням контрольних процедур.

Таким чином, аналіз і управління дебіторськими боргами є одними з важливих факторів максимізації норми прибутку підприємства, збільшення ліквідності, кредитоспроможності та мінімізації фінансових ризиків. Правильно розроблена стратегія управління дозволить підприємству ПрАТ «Концерн Хлібпром» своєчасно, в повному обсязі виконувати платіжні зобов'язання, сприяючи створенню репутації відповідальної і надійної фірми.

Систематичний контроль і аналіз взаєморозрахунків з покупцями і постачальниками дозволить отримувати дані для оцінки стану дебіторської заборгованості, своєчасно приймаючи необхідні дії по її оптимізації, поліпшенню показників фінансового стану, а також дотримання вимог законодавства [52].

Окрім запропонованих заходів, вважаємо за доцільне застосування принципу періодичності, що обумовлює проведення оцінки на дату балансу. Вважаємо, що адміністративний персонал підприємства повинен розробити критерії (складники), які б призводили до якісного ефективного управління дебіторською заборгованістю на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Складники ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства

Методи щодо зменшення простроченої або сумнівної дебіторської заборгованості		Попереджувальні дії, що спрямовані на недопущення виникнення невиправданої заборгованості
1	2	3
Психологічні	нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу	Ефективно розроблена кредитна політика підприємства.
Економічні	фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачання	Попередній аналіз платоспроможності потенційних контрагентів.
Юридичні	фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачання	Своєчасний контроль над виникненням дебіторської заборгованості, моніторинг та внесення коректив.
Альтернативні	взаємозалік, реструктуризація, погашення дебіторської заборгованості шляхом урахування платежів до бюджету	

Продовження таблиці 3.1

Особливі	процес клірингу, факторинг, форфейтинг, облік векселя, застава, аутсорсинг, надання замовникам знижок, реструктуризація заборгованості	Практичне вдосконалення формування дебіторської заборгованості на основі внутрішньогосподарських наказів та практичних дій у бухгалтерії підприємства.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що управлінський склад підприємства повинен бути зацікавлений для запобігання настання негативних фінансових проявів та заздалегідь почати приймати ефективні управлінські рішення [53].

В управлінні процесом розрахунків з дебіторами велику роль відіграє забезпечення якісного облікового персоналу підприємства. Обліковий персонал повинен бути завжди обізнаний останніми змінами в нормі чинного законодавства, проводити контроль за формуванням та погашенням дебіторської заборгованості. Зазначимо, що для покращення облікового процесу щодо розрахунків з дебіторами потрібно проводити оптимізаційні заходи. Вважаємо, що зазначені заходи призводять до мінімізації часу роботи облікового апарату, впливу людського фактору та прискорення виконання облікового процесу. В таблиці 3.2 пропонується перелік оптимізаційних заходів для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Таблиця 3.2 – Напрями оптимізації управління дебіторською заборгованістю підприємства

№	Напрями удосконалення
1	2
1	Використання стратегічного плану розвитку підприємства з використанням аналізу витрат і вигоди для оцінки готовності систем і виявлення потенційних партнерів-постачальників. Там, де це можливо, доцільно використовувати електронні платежі для погашення заборгованості

Продовження таблиці 3.2

1	2
2	Інтеграція закупівельних, кредиторських та приймальних системи для підвищення ефективності та запобігання помилок
4	Використання показників ефективності для моніторингу та звітності про якість і своєчасність інформації по кожному окремому постачальнику
5	Визначення можливостей для обробки без рахунку-фактури, які дозволять підприємству платити при отриманні матеріалів або товарів за узгодженими цінами, а не при отриманні рахунку-фактури
8	Використання функціональних можливостей систем для генерації платежів за рахунками-фактурами у встановлені терміни, засновані на встановлених політиках, які затримують оплату як допустимі
9	Використання функціональних можливостей системи для автоматичного зіставлення рахунку-фактури постачальника з підтверджуючими документами
10	Використання технології цифрової візуалізації, яка взаємодіє з існуючою комп'ютерною системою для індексації документів

3.2 Застосування факторингу як ефективного фінансового інструменту в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства

Борги у веденні господарської діяльності – явище звичайне: розрахунки між компаніями, зазвичай, не проводяться одночасно. Відвантаження чи оплата – якась із цих подій завжди настає раніше. Коли одна сторона договору А (покупець) заборгувала своєму партнеру Б (постачальник) певну суму, кажуть, що компанія Б має дебіторську заборгованість та дебітора в особі фірми А. Саме дебіторська заборгованість є ключовим елементом такого фінансового механізму, як факторинг.

Факторинг – це послуга, яку надає спеціалізована факторингова компанія або банк своєму клієнту (постачальнику) і яка (загалом) полягає у виплаті

фінансування постачальнику під поступку його прав грошових вимог, що виникли з постачання з відстроченим платежем. Факторинг включає певні механізми і поняття. Постачальник товарів (робіт, послуг) укладає договір з фактором, за яким той проводить фінансування за умови поступки грошової вимоги до покупця. Таким чином, незважаючи на те, що факторинговий договір за змістом двосторонній (у його укладанні беруть участь лише фактор та постачальник), правові відносини, що виникають у його рамках, пов'язують трьох учасників угоди:

- постачальника (клієнта), який здійснив постачання товарів (робіт, послуг);
- боржника (покупця), якому реалізовано товар чи послуги;
- фактора (фінансового агента), роль якого – фінансування клієнта під поступку фінансових вимог клієнта до дебітора та управління дебіторською заборгованістю.

Безумовно, найбільші вигоди від роботи за факторинговою схемою отримує клієнт-постачальник:

1. Безперебійне фінансування господарської діяльності, можливість збільшення обсягів постачання.
2. Розширення товарного та продуктового асортименту, швидкий вихід на нові ринки збуту.
3. Залучення більшої кількості клієнтів за рахунок надання вигідних умов відстрочення платежу при співпраці з факторингу.
4. Інкасування заборгованості покупця, контроль грошових потоків.
5. Ефективне управління дебіторською заборгованістю.
6. Скорочення витрат за рахунок передання контролю за ними на аутсорсинг, оптимізація функцій персоналу, організаційних систем та структур компанії.
7. Страхування ризиків неплатежів.

8. Застосування факторингу для підприємства особливо цінне для невеликих і молодих компаній, що у стадії зростання виручки, оскільки тут можливе отримання позикових коштів без надання майнової застави.

9. Простота отримання та використання кредитних коштів. У загальному випадку фактор не вимагає відкриття рахунків та наявності оборотів у тому чи іншому банку та не контролює мети, на які були витрачені кредитні кошти [53].

10. Уникнення складних операційних завдань, чітке визначення пріоритетів, унікальна можливість сконцентруватися на тому, що дійсно важливо для бізнесу. Як показує практика розвинених країн, факторинг є важливим сегментом фінансового сектору, що може допомогти прискорити економічне зростання держави. Наприклад, за експертною оцінкою, в 2022 році частка факторингу у ВВП Великобританії становила – 13,93%, Польщі 9,52%, Литві 7,17%, Болгарії 5,79%, Туреччині 4,58%, тоді як в Україні усього 0,3% від ВВП. Ці дані наглядно демонструють нерозвиненість українського ринку факторингу та можливий потенціал для росту в наступні роки. Сьогодні в Україні операціями з факторингу займаються переважно банки, тоді як небанківські фінансові установи у своїй діяльності використовують некласичну модель факторингу. Низька зацікавленість небанківськими установами торговим факторингом пов'язана з низкою перепон, які не дають їм можливості конкурувати із банками. Перш за все, це стосується обмежень у можливості залучення фінансування та відсутності дієвого механізму захисту прав фінансових компанії у разі неповернення боргу, занадто складна та фінансово затратна організація та функціонування системи ризик-менеджменту. Також можлива низька довіра потенційних клієнтів до факторингових компаній через асоціації з колекторською діяльністю. Що стосується нагальних для усіх учасників ринку причин, що негативно впливають на розвиток факторингу, то тут можна виділити: застаріле законодавство, відсутність серед представників малого та середнього бізнесу розуміння суті та можливостей ефективного використання цього фінансового інструмента, ризики шахрайських дій, зокрема фінансування подвійних і фіктивних інвойсів та торгово-транспортних

накладних через відсутність єдиної бази електронного обліку й т.д. Незважаючи на це, учасники фінансового ринку відмічають помітне зростання попиту саме на факторинг протягом останнього року та висловлюють зацікавленість в його подальшому розвитку. Зі свого боку плани з розвитку факторингу продовжує втілювати й НБУ.

Серед основних пріоритетів реформування цього ринку – остаточно відокремити класичний факторинг від колекторської діяльності та привести його у відповідність до міжнародних стандартів, забезпечити розвиток ринку через спрощення підходів до ліцензування, запровадження нагляду на основі ризик-орієнтовного підходу, дотримання вимог щодо мінімального розміру власного капіталу, розширення джерел фінансування факторингових компаній та можливість надавати додаткові нефінансові послуги [54].

Основні відмінності факторингу від кредиту.

Кредит:

1. Кредит, як правило, видається під заставу.
2. Кредит повертається банку позичальником.
3. Кредит видається на фіксований термін.
4. Кредит виплачується в обумовлений договором день.
5. Кредит видається на заздалегідь обумовлену суму.
6. Для отримання кредиту необхідно оформляти / надавати велику кількість документів.
7. При кредитуванні банк не надає позичальникові ніяких додаткових послуг.

Факторинг:

1. Для факторингового фінансування не потрібне забезпечення.
2. Факторингове фінансування погашається з коштів, що виплачуються дебітором.
3. Факторингове фінансування виплачується на строк фактичної відстрочки платежу.
4. Факторингове фінансування виплачується в день поставки товару.
5. Розмір фінансування не обмежений і може збільшуватися пропорційно зростанню обсягу продажів.

6. Факторингове фінансування виплачується при пред'явленні рахунку-фактури і товарної накладної.

7. Факторингове фінансування супроводжується управлінням дебіторською заборгованістю.

У нашій країні 729 компаній за даними НБУ на кінець 2024 р. мають ліцензію на провадження факторингових послуг. Проте, операції фактично ведуть 274 компанії.

Розглянемо можливість застосування факторингу для ПрАТ «Концерн Хлібпром» та проведемо відповідні розрахунки. Спочатку дослідимо пропозиції щодо факторингових операцій на вітчизняному фінансовому ринку та внесемо дані до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналізування пропозицій на ринку факторингу в Україні, 2024 рік

Установа	Програма	Обсяг
ПриватБанк	факторинг з регресом	Авансовий платіж – 85% Термін – 12 міс. Ставка – 12,8 – 13,8
Банк південний	факторинг	Авансовий платіж – 80% Термін – 12 міс. Ставка – індивідуально
Укрексімбанк	факторинг	Авансовий платіж – 90% Ставка – індивідуально

Представлені у табл. 3.3 умови надання факторингових послуг в Україні показують доцільність використання послуг ПриватБанку, зважаючи на той факт, що всі умови надання послуг представлені, є можливість залучити факторинг з регресом, що зменшує ризики самого фактора та скористатись послугами надійного фінансового посередника на ринку.

З точки зору ризиків є плюси та мінуси як застосування факторингу з регресом, так і факторингу без права регресу. Загалом, якщо

ПрАТ «Концерн Хлібпром» має платоспроможних покупців, ризики мінімальні для того чи іншого варіанту.

Найбільш поширеним вибором для великого бізнесу є безрегресний факторинг, але це зовсім не означає, що цей вибір є кращим для всіх компаній. Суть полягає в тому, що кожен бізнес унікальний, також як і його покупці, що мають несплачені рахунки. Найкраще рішення – з представником фактора обговорити умови угод факторингу як з регресом, так і без права регресу. Розглянемо конкретну ситуацію для ПрАТ «Концерн Хлібпром», у якій необхідно визначити остаточну суму, необхідну для сплати наданих фінансовою організацією послуг.

Виручка ПрАТ «Концерн Хлібпром» від продажу продукції за 2024 рік становить 644 809 тис. грн. Середній термін погашення клієнтами заборгованостей – 20 днів (див. табл. 2.8).

Досліджуваному підприємству потрібно залучити додаткове фінансування та підвищити показники оборотності продукції. Воно може звернутися до ПриватБанку як до фактора, який пропонує такі умови співпраці:

- авансовий платіж – 85% від загальної суми рахунків-фактур;
- процентна ставка за аванс – 13,8% річних;
- залишкова сума – 15% при отриманні своєчасної оплати від дебіторів;
- комісія за роботу факторингової компанії – 3% від річної виручки.

Спочатку необхідно оцінити середній обсяг продажів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 1 день. Для цього слід скористатися простою формулою: річну виручку розділити на 365 днів. Підсумкова сума – $644\,809 / 365 = 1766,6$ тис. грн. в день. Далі розрахуємо середній залишок дебіторської заборгованостей клієнтів досліджуваного підприємства.

Скористаємося формулою:

$$ДЗ = Т \cdot ОП_{\text{одн}} \quad (3.5)$$

де Т – середній термін погашення клієнтами заборгованостей;

ОП_{одн} – середньоденний обсяг продажу у кредит.

Отримаємо $74 \cdot 1766,6 = 130728,4$ тис. грн. в день.

Витрати на факторинг рахунків ПрАТ «Концерн Хлібпром» розраховуються з урахуванням наступних пунктів: Комісія (3%). Сума оплати послуг ПриватБанку становитиме $644\,809 \cdot 0,03 = 19344,27$ тис. грн.

Відсотки за використання авансу (13,8%). Середньорічний розмір первинного платежу складе $130728,4 \cdot 0,85 = 111119,14$ тис. грн.

А витрати на виплату відсотків по ньому – $111119,14 \cdot 0,138 = 15334,44$ тис. грн.

Таким чином, загальна сума витрат на оплату послуг факторингової компанії становить: $19344,27 + 15334,44 = 34678,71$ тис. грн., що складе: $(34678,71 / 111119,14) \cdot 100\% = 31,21\%$.

Подібний відсоток швидко окупиться за рахунок своєчасного отримання необхідних за платіжними документами коштів, які відразу ж можна ввести в обіг та використовувати для закупівлі або виробництва нових товарів із подальшою їх реалізацією. Завдяки цьому виключені простой у діяльності підприємства, прострочення податкових платежів і інших негативних чинників, які впливають роботу підприємства.

Для того, щоб залучити факторингову послугу ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинне звернутись до ПриватБанку та пройти кілька етапів для застосування даної послуги.

Крок 1 Оцінити, чи відповідає договір поставки товару (або надання послуг) стандартам факторингу. Ключова вимога – легальні відносини між покупцем та постачальником. Безготівкові розрахунки з контрагентами повинні здійснюватися без тіньових схем, векселів, використання бартеру і т. д. Також у договорі має бути передбачена відстрочка платежу в межах 120 днів.

Крок 2 Обговорити з дебітором можливість відступлення грошової вимоги. Визначити зі своїм контрагентом та переконатися, що він згоден перейти на факторинг, адже платежі від дебітора за відступленими правами грошової вимоги мають надходити на рахунок банку як нового кредитора. Пояснити покупцю переваги факторингу, наприклад, що це дасть можливість збільшити

тривалість відстрочки платежу. Якщо буде потрібна допомога, то досвідчені фахівці банку допоможуть з додатковою інформацією.

Крок 3 Надати банку необхідний пакет документів. Вимоги до пакету документів відповідають тим ризикам, які приймає на себе банк. Банк прагне максимально спростити процедуру подачі документів та зменшити терміни ухвалення рішення про надання послуги факторингу.

Крок 4 Укласти договір факторингу. За 15 років роботи на ринку факторингу у банку накопичений великий експертний досвід. Типовий комплект документів – договір, повідомлення дебітора про відступлення прав грошової вимоги, тарифний план – формується, як правило, за кілька днів. Банк підписує договір з клієнтом, тобто з постачальником товару або послуги. Повідомлення про зміну платіжних реквізитів підписують всі три сторони.

Крок 5 Здійснити поставку та передати банку підтверджуючі документи. Підтвердженням виконання зобов'язань постачальника перед покупцем (або замовником) є товарна накладна (або акт виконаних робіт). При роботі по факторингу з ПриватБанк передати ці документи в банк можна віддалено. Постачальник оформляє реєстр відступлених прав грошових вимог та надсилає його в банк засобами системи дистанційного обслуговування «Інтернет - КлієнтБанк». Протягом одного робочого дня після отримання реєстру та інших підтверджуючих документів (у разі необхідності), банк перераховує постачальнику аванс до 90% від суми поставки. Пізніше, коли покупець оплачує товари (або послуги) на рахунок банку, постачальнику виплачується залишок коштів – за вирахуванням суми авансу та комісій.

Отже, вважаємо, що факторинг корисний для кожної зі сторін, що беруть в ньому участь, адже в підсумку постачальник в стислі терміни отримує гроші замість дебіторської заборгованості, покупець – відстрочку платежу, а банк – комісію. Необхідно підкреслити, що цей фінансовий інструмент може успішно використовуватися як великим, так і малим та середнім бізнесом для вирішення проблеми поповнення оборотних коштів.

3.3 Удосконалення організації та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

З метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» вважаємо за доцільне удосконалити власну мережу пунктів реалізації. Адже все більшої популярності серед населення набувають фірмові точки з реалізації хлібопекарської продукції. Саме це зумовлюється наступним: споживачам пропонується не лише власна стандартизована продукція. Тому, пропонується весь товарний асортимент виробів даного підприємства. Як наслідок, у підприємства-виробника з'являється власна торгова марка, що виступає так званим «елементом нецінової конкуренції», що надзвичайно важливо для покупця, оскільки він може скористатися продукцією за критерієм якості. Це стимулює виробника покращувати технологічний процес для того, щоб залучити і утримати в себе споживача, і, якщо не збільшити, то хоча б стабілізувати попит на свою продукцію. Крім збільшення обсягу продажу такі фірмові точки приносять підприємству-виробнику додатковий прибуток за рахунок торговельної націнки. Дані торгові точки виступають і як важливі джерела інформації, як із позицій маркетингу, так планування виробничої діяльності. Проте такі точки реалізації хлібобулочної продукції виступають не лише індикаторами попиту, але і, будучи розташованими в багатолюдних місцях, вони формують сам попит. Покупці мають можливість придбати хліб як на шляху додому з роботи, так і в інший зручний для них час. Додатковою перевагою застосування фірмових торгових точок з метою покращення ефективності у збутовій діяльності на ринку хлібопекарських виробів є підвищення оборотності обігових коштів. Працюючи з готівкою, підприємство потребує значно менше оборотних коштів, у зв'язку з тим, що дебіторська заборгованість фірмових точок продажу практично відсутня. Оскільки, магазини, як правило, можуть затримувати передплату за реалізовану продукцію на досить тривалий час. Крім накопичення заборгованості у підприємства з'являється нестача оборотних коштів у розмірі

додаткових зобов'язань за фактом відвантаження продукції. Наслідком цього є збільшення оборотності оборотних коштів, що призводить до збільшення рентабельності активів суб'єкта господарювання, збільшення його ліквідності та зниження потреб в кредитуванні. Крім того, такі додаткові кошти доцільно спрямувати на розвиток підприємства.

Оскільки власні фірмові магазини виступають конкурентами для інших магазинів, обов'язково потрібно враховувати ефект так званого «перехресного еластичного попиту». Досягаючи певного рівня, магазини будуть змушені обмежувати замовлення хлібобулочної продукції. Цілком дублювати існуючу торгову мережу підприємствам-виробникам не вигідно внаслідок низького рівня націнки на хліб. Із запровадженням кожного наступного пункту реалізації рівень їхньої рентабельності буде знижуватися. Тому доцільно використовувати різні форми співпраці з торговими посередниками, потенціал якого ще мало застосовується на практиці. Так, саме у сфері реалізації, не застосовуються партнерські форми взаємин. Надзвичайно актуальним стало б запровадження такого виду, як франчайзинг. Однак цей напрямок вимагає значних інвестицій у розробку франчайзингової системи. При низьких фінансових можливостях підприємств-виробників хлібопекарської продукції це їм не під силу. Більш доцільним може стати співробітництво за умов торгового представництва. Ця форма є взаємовигідною, оскільки дана торгова організація матиме змогу використовувати наявну репутацію перевіреного підприємства-виробника, пропонуючи споживачам високоякісну продукцію.

Методологічною основою у розробці даної моделі стали теоретичні аспекти маркетингового підходу до діяльності щодо реалізації товарів підприємствами на споживчому ринку товарів та послуг. Щодо самої вибірки показників запропонованої моделі, їх змісту і структури взаємодії вихідними елементами стали основні особливості функціонування ринку хлібопекарських виробів та його суб'єктів (учасників). Розроблена модель відображає механізм взаємодії виробника та споживача на ринку хлібопекарських виробів за допомогою спеціально створеної системи каналів розподілу, де основними

каналами розподілу хлібопекарської продукції є власна торгова мережа, роздрібні торгові мережі у сільських та міських громадах та торговельно-посередницький центр. Торгово-посередницький центр – це істотно нова форма розподілу на ринку хлібопекарських виробів, що кардинально відрізняється від фірмових торгових точок та роздрібних магазинів [54].

Функціональне призначення та принципи діяльності торгово-посередницького центру пов'язані із забезпеченням постачання хліба та хлібопекарських виробів у малочисельні населені пункти (до 100 жителів), що знаходяться географічно віддаленими від підприємства виробника. Доцільно їх розміщувати у центральній частині визначеної місцевості, поруч з якою розташована значна кількість невеличких селищ та хуторів. Зменшення логістичного шляху до місця призначення саме торговельно-посередницького центру, дозволяє розширити мережу реалізації хлібопекарських виробів, наситити у більшій мірі потреби населення сільської місцевості в хлібопекарській продукції і збільшити обсяг продажів. Впровадження розробленої моделі взаємодії виробників і споживачів на ринку хлібопекарських виробів для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» стимулює активізацію маркетингової діяльності підприємств, що призводить до досягнення запланованих цілей – отримання прибутку через максимальне задоволення запитів та інтересів споживачів. Ступінь охоплення ринку хліба різними виробниками дозволяє стверджувати наявність на даному ринку нецінової конкуренції. У цьому зв'язку рекламація виробів чи самого підприємства орієнтована на покупців та торгових посередників не завжди є головним маркетинговим засобом, що застосовується на даному ринку. Для активізації просування хлібопекарських виробів, виробники, у деяких випадках, застосовують виставку демонстраційних зразків виробів. Дана форма рекламації продукції на ринку забезпечує підприємству збільшити власну конкурентоспроможність за рахунок додаткового інформування щодо асортименту продукції, що випускається.

Згідно із зазначеним вище, підприємства, що виготовляють хлібопекарську продукцію, зобов'язані дотримуватись встановлені державою ціни щодо стандартизованої продукції, а також дотримуватись вимогам ринку, де наявний їхній товар. У цих випадках, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром», суттєво не впливаючи на ціну, для одержання максимальних прибутків, здійснює регулювання лише обсягами виробництва і власними витратами. Саме скорочення витрат є основним джерелом прибутку. Управління ними ускладнюється тим, що більшість витрат залежать від зовнішніх факторів (вартість сировини, електроенергії, логістика). Зниження витрат за рахунок внутрішніх чинників підприємства, можливе при дослідженні деталізованого плану виробничої структури хлібокомбінату ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для більш ефективної діяльності керівництву хлібопекарського підприємства рекомендується максимально дотримуватися принципів маркетингу, скласти програму маркетингової діяльності, більше уваги приділяти асортименту та якості хліба та булочних виробів.

Отже, наголошуємо, що з метою збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів рекомендуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів. У межах дослідження виявлено, що якість продукції та її широкий асортимент є беззаперечною перевагою ПрАТ «Концерн Хлібпром». Продукція виготовляється з високоякісних інгредієнтів та відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності.

Певна практика в цьому напрямку вже існує. В другому розділі зазначали, що «Концерн Хлібпром» відкрив оновлений заводський магазин при Львівському хлібозаводі №5. Цей магазин є поєднанням торгової точки, в якій зібрані вироби кількох торгових марок одного виробника – «Хлібна хата»,

«Львівський хліб», «Живий злак», «Наминайко», «Любляна», «Bandinelli», та стріт-кафе із запашною випічкою та французькими хот-догами. Тим більше це є доцільним, адже ПрАТ «Концерн Хлібпром» розвиває новий напрямок – виробництво та реалізація кави власного обсмаження, а також продаж та подальше сервісне обслуговування обладнання для приготування кавових напоїв.

Роздрібна торгівля є найприбутковішою, адже націнка для кінцевого споживача становить в середньому 15-20%. Тому створення додаткових каналів збуту, саме торговельних точок у районних центрах та селищах значно б збільшило як і частку ринку, так і прибуток. Також важливим є те, що такі торгові точки можуть контролювати ринок за рахунок ціни. Запропонована структура середніх витрат наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
130	Оренда приміщення
98	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
17	Касова система
96	Зарплата персоналу
65	Реклама
39	Непередбачені витрати
Разом: 445 тис.грн.	

Основними статтями витрат будуть витрати на оренду приміщення, зарплату та маркетингові заходи, за результатами яких можна було б правильно позиціонувати торговельні точки по всій території України.

Відкриття кожної торговельної точки повинно супроводжуватись промоакціями, які мають бути розроблені в межах підтримання їх іміджу.

Проведемо аналіз чутливості інвестиційного проекту нових торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»:

Виручка від реалізації – 243000 грн.

Оскільки, очікується, що середній товарний чек на одну особу становитиме 65-100 грн, то з виручки від реалізації можна зробити висновок, що в місяць буде $243000:100=2430$ осіб, а в день відповідно – $2430:30=81$ чол.

Постійні витрати – 33750 грн.

Змінні витрати – 54000 грн.

Побудуємо точку беззбитковості діяльності, тобто точку, яка визначає, яким має бути обсяг продажів для того, щоб магазин міг покрити всі свої витрати, не отримуючи прибутку (рис. 3.2).

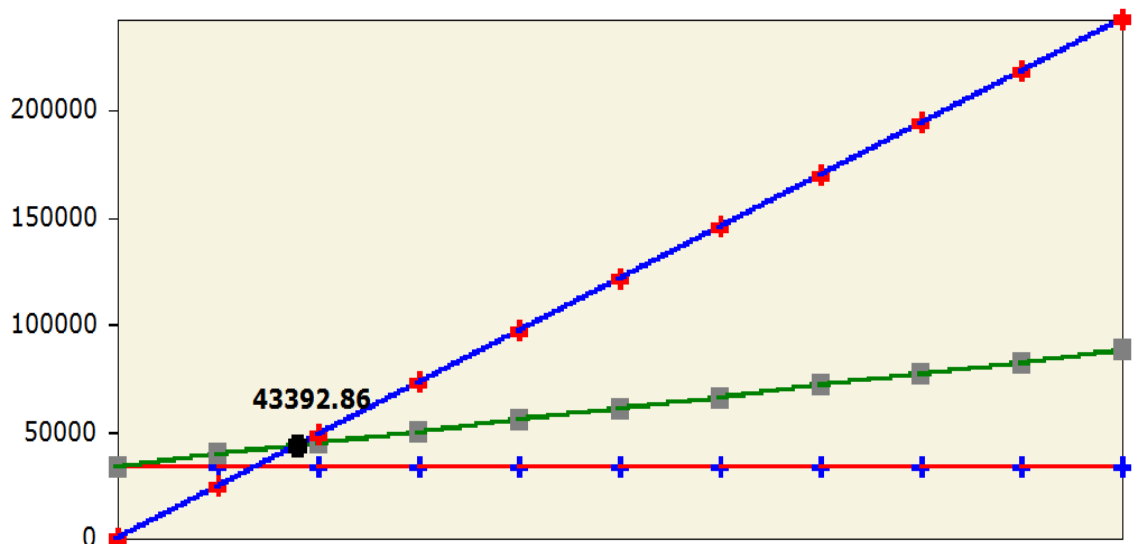


Рисунок 3.2 – Точка беззбитковості діяльності торговельної точки
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Отже, точка беззбитковості для проекту становить 43393,86 грн в місяць. Беручи до уваги вартість середнього торговельного чеку, то для беззбиткової діяльності необхідно $4339.28:100 = 43.4$ відвідувача в місяць.

Чистий прибуток становитиме:

$$243000 - 33750 - 54000 - 4339.3 = 150910,7 \text{ грн}$$

Звідси, реалізація моделі окупиться за:

$$445\,000 : 150910,7 = 2,9 \text{ місяців}$$

В умовах ринкової економіки головним завданням управління персоналом торговельних підприємств є досягнення оптимального рівня продуктивності праці. Ріст продуктивності праці в торгівлі досягається не лише впровадженням новітніх досягнень в області техніки, технології та управління підприємством, але й ефективною системою стимулювання праці. Так, стимулювання працівників торгівлі з метою заохочення підвищувати продуктивність праці є головним завданням управлінців в сучасних умовах. Кваліфіковані менеджери з продажу диктують свої умови на ринку праці, оскільки торговий персонал користується великим попитом на сучасному ринку праці. За статистикою плинність працівників роздрібної торгівлі може складати 50% в рік. Пошук працівників торгівлі потребує значних затрат і коли звичайного продавця знайти не складно (зазвичай на цю посаду беруть людей без будь-якого досвіду), то керівників відділу продажу, регіональних менеджерів чи директорів по продажу знайти складно [55].

Будь-яке торговельне підприємство зацікавлене в зростанні продуктивності та ефективності праці робітників, оскільки це дозволяє скорочувати витрати живої праці (робочого часу) на одиницю продукції (робіт, послуг) підприємства, нарощувати обсяги товарообігу без зміни чисельності працюючих. Тому на ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно було б застосувати систему преміювання у якості відсотка від обороту менеджера. Це значно збільшить оборот без змін у структурі, зменшить плинність кадрів, що є позитивним для підприємства.

Загалом попри наявні конкурентні переваги компанії на ринку хлібобулочних виробів, пропонуємо підприємству дещо вдосконалити процес реалізації своєї продукції та покращити стимулювання її збуту. З метою підвищення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» пропонуємо провести такі заходи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Запропоновані заходи стимулювання збуту для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
1	2	3
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках).	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ПрАТ «Концерн Хлібпром».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5 %.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.

Застосування наведеного комплексу маркетингових заходів зі стимулювання збуту допоможе ПрАТ «Концерн Хлібпром» покращити процес реалізації своєї продукції, збільшити обсяги продажів, залучити більшу кількість споживачів і надалі утримувати свої лідерські позиції на ринку хлібопекарської продукції.

3.4 Побудова прогнозової моделі дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сучасні реалії функціонування підприємств передбачають не лише оптимальне, але й максимально ефективне використання всіх ресурсів, які беруть участь у виробничому процесі. Підприємства не зможуть досягти стабільного успіху і забезпечити достатній рівень фінансової безпеки, якщо не будуть чітко і ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати і акумулювати інформацію про зміни навколишнього середовища, складати на їх основі прогнози. На підставі прогнозів та планів розробляється стратегія і тактика підприємства, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку.

Одним із ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренду.

Використовуючи дані щодо обсягу дебіторської заборгованості за 2021–2024 роки, побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Динамічний ряд дебіторської заборгованості підприємства за 2021–2024 роки

Дебіторська заборгованість, тис.грн.	132855	94 444	128 426	114 398
Роки	2021	2022	2023	2024

На підставі даних таблиці 3.5 побудуємо лінійний тренд (3.6):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.6)$$

де y – значення функції;

t – час;

a_0, a_1 – параметри рівняння.

Змінні y і t являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно витрати підприємства і роки, а параметри рівняння a_0 і a_1 – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.7):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min \quad (3.7)$$

де y_t – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$ – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння. Для лінійного рівняння залежність (3.6) буде мати вигляд (3.8):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.8)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.8) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.9)$$

Методом підстановок виражаємо a_0 та a_1 (3.10, 3.11):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.10)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.11)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.6) і відобразимо у вигляді таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Дебіторська заборгованість, тис. грн. y_t	$y_t t$	t^2	y_t^2
1	2	3	4	5
1	132855	132855	1	17650451025
2	94 444	188 888	4	8919669136
3	128 426	385 278	9	16493237476
4	114 398	457 592	16	13086902404
Σ 10	470 123	1 164 613	30	56150260041

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння a_0 та a_1 за допомогою формул (3.10, 3.11):

$$a_0 = (470\,123 \cdot 30 - 1\,164\,613 \cdot 10) / (4 \cdot 30 - 100) = 122\,878$$

$$a_1 = (4 \cdot 1\,164\,613 - 470\,123 \cdot 10) / (4 \cdot 30 - 100) = -2\,138,9$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.12):

$$Y_t = 122\,878 - 2\,138,9 \cdot t \quad (3.12)$$

Підставимо у рівняння (3.12) значення t , визначимо розрахункове значення дебіторської заборгованості за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння.

Використовуючи дані таблиці 3.8 оцінимо якість побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації, та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Таблиця 3.8 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Дебіторська заборгованість, тис. грн. y_t	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
132855	54701,3	10405,2	108268187,04	0,159818	0,0255418
94 444	76044,1	6940,1	48164988,01	0,100429	0,0100861
128 426	97386,9	17335,4	300516093,16	0,216553	0,0468952
114 398	118729,7	13870,3	192385222,09	0,1046026	0,0109417
470 123	346862	–	649334490,3	0,5814026	0,0934648

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить: $r = 0,896$

Значення коефіцієнта 0,896 свідчить про те, що зв'язок є прямим, сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає :

$$\varepsilon = \frac{1}{4} \cdot 0,5814026 \cdot 100\% = 14,54\%$$

Загально прийнято нормативне значення $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$, тому 14,54% показує, що побудоване рівняння характеризується відносно нормальним рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо обсяг дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2025, 2026 та 2027 роки за формулою 3.12:

$$Y_{2025} = 122\,878 - 2\,138,9 \cdot 5 = 112\,183,5 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 122\,878 - 2\,138,9 \cdot 6 = 110\,044,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 122\,878 - 2\,138,9 \cdot 7 = 107\,905,7 \text{ тис. грн.}$$

Необхідно відмітити, що побудова прогнозу обсягу дебіторської заборгованості підприємства за методом екстраполяції трендів показує збільшення обсягу дебіторської заборгованості, що не є позитивним для розвитку підприємства. Тому вважаємо, що необхідно реалізувати запропоновані заходи в п.3.1 та п. 3.2 для оптимізації обсягу дебіторської заборгованості.

Узагальнимо запропоновані заходи щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – План удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн.
1	2	3	4	5
1. Застосування факторингу для удосконалення управління дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності роботи з дебіторами	Бухгалтерія, фінансово-економічна служба	6 місяців	Витрати на оплату послуг факторингової компанії - 34678,71 тис. грн	Зменшення терміну повернення дебіторської заборгованості до 16 днів
2. Створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю	Бухгалтерія, відділ збуту	1 рік	297,6	Зменшення дебіторської заборгованості на 12 768 тис. грн.
3. Удосконалення організаційної структури підприємства шляхом створення відділу внутрішнього аудиту для проведення внутрішньогосподарського контролю дебіторської заборгованості.	Директор, відділ кадрів	6 місяців	687,89	Збільшення ліквідності підприємстві, мінімізації фінансових ризиків та оптимізація заборгованості підприємства

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
4. Розширити фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів.	Відділ збуту	рік	445	Точка беззбитковості для проекту становить 43393,86 грн в місяць, для беззбиткової діяльності необхідно 45 відвідувачів в місяць.
5. Здійснено прогнозування дебіторської заборгованості підприємства на 2025-2027 роки	Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості $Y_{2025} = 112\,183,5$ тис. грн. $Y_{2026} = 110\,044,6$ тис. грн. $Y_{2027} = 107\,905,7$ тис. грн.			

Отже, обґрунтовано застосування факторингу як дієвого фінансового інструменту в управлінні дебіторською заборгованістю ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проведено аналіз ринкового середовища щодо пропозицій українських факторів у наданні факторингових послуг. Даним дослідженням представлено найбільших факторів та умови, які вони пропонують на ринку станом на кінець 2024 р. Підприємству запропоновано скористатись послугами ПриватБанку, зважаючи на той факт, що є можливість залучити факторинг з регресом, що зменшує ризики самого фактора та скористатись послугами надійного фінансового посередника на ринку. У роботі наведено фінансове обґрунтування доцільності використання факторингу.

Запропоновано створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю. Цільова група буде складатися із співробітників відділу збуту та бухгалтерії. До заходів по роботі з дебіторами належать: телефонні переговори; виїзди до контрагентів; розробка схем погашення заборгованості; розробка ефективних бартерних схем; опрацювання можливостей звернення в арбітраж.

Удосконалено організаційну структуру підприємства шляхом створення відділу внутрішнього аудиту для проведення внутрішньогосподарського контролю дебіторської заборгованості. Запропоновано схему взаємодії суб'єктів

контролю на підприємстві для чіткого розподілу обов'язків і відповідальності функціональних підрозділів при проведенні операцій, пов'язаних з управлінням і контролем дебіторської та кредиторської заборгованості.

Запропоновано розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів. Тим більше це є доцільним, адже ПрАТ «Концерн Хлібпром» розвиває новий напрямок – виробництво та реалізація кави власного обсмаження, а також продаж та подальше сервісне обслуговування обладнання для приготування кавових напоїв. Отже, початкові витрати на місяць складуть 445 тис. грн, точка беззбитковості для проекту становить 43393,86 грн в місяць, для беззбиткової діяльності необхідно 45 відвідувачів в місяць.

Розроблено економетричну прогнозу модель обсягу дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка спрогнозувала збільшення обсягу дебіторської заборгованості, що не є позитивним для розвитку підприємства. Тому вважаємо, що необхідно реалізувати вище запропоновані заходи для оптимізації рівня дебіторської заборгованості та підвищення діяльності підприємства.

Вважаємо, що запропоновані рекомендації приведуть до покращення стану та ефективності управління дебіторською заборгованістю на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

ВИСНОВКИ

При виконанні бакалаврської кваліфікаційної роботи було проаналізовано теоретико-методичні та прикладні дослідження багатьох вітчизняних та іноземних науковців щодо управління дебіторською заборгованістю підприємства:

1. Розкрито сутність та зміст дебіторської заборгованості у діяльності підприємства, проаналізовано підходи до визначення дебіторської заборгованості, визначено переваги та недоліки основних визначень поняття «дебіторська заборгованість» та запропоновано авторське тлумачення даного терміну. Вважаємо, що дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, що являє собою суму заборгованості на користь підприємства на певну дату за наданий комерційний та споживчий кредити покупцям, а також авансування постачальників, щодо яких у підприємства з'являється майнове право вимоги оплати боргу.

2. Обґрунтовано, що основна мета управління дебіторською заборгованістю – максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості. Досягти цієї мети можна за допомогою правильної організації методики аналізу і впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, спрогнозувати надходження коштів. Розкрито механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства, який містить складові, одночасна дія яких дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості, мінімізувати втрати через неповернення боргів та отримати стабільний прибуток в результаті досягнення цілей підприємства. Структура цього механізму управління дебіторською заборгованістю свідчить про ефективну взаємодію всіх елементів та дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства. Результатом функціонування механізму управління

дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості.

3. Виявлено, що аналізуючи дебіторську і кредиторську заборгованість, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, враховуючи специфіку підприємств, сезонність їх роботи, зв'язки з покупцями та постачальниками, конкретну виробничу ситуацію на підприємстві, тощо. Аналіз стану дебіторської заборгованості в системі управління підприємством потребує зовнішній і внутрішній аналіз, кількісний і якісний, визначення середньої величини дебіторської заборгованості, її частки у загальній сумі оборотних активів підприємства, оцінки дебіторської заборгованості за строками погашення, виявлення ризиків і загроз щодо неповернення. Правильна організація і методика аналізу дебіторської заборгованості підприємства дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, дозволить спрогнозувати надходження коштів.

4. Об'єктом дослідження є підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром». ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок.

Здійснено аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які показали, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2024 році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 105 574 тис. грн. порівняно з 2023 роком, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. І в 2024 році підприємство отримало збиток в сумі 67 569 тис. грн. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування, фінансового результату від операційної діяльності.

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2023-2024 років збільшився на 134 092 тис. грн. При цьому величина оборотних активів зменшилась на 8 655 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 142 747 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 1 628,5 тис. грн. або на 0,46%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 119 848 тис. грн., а довгострокові зобов'язання збільшились на 12 615,5 тис. грн., що є негативним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до зниження фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

5. Аналізування дебіторської заборгованості підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» показало, що сума дебіторської заборгованості протягом 2023-2024 рр. зменшилась. Це зменшення сталося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами та іншої поточної дебіторської заборгованості. При цьому дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги збільшилась на 2 142 тис.грн. Порівняння дебіторської заборгованості із кредиторською показує, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість на 360988 тис.грн. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує на повернення коштів від дебіторів. Доцільно зазначити, що торговельна дебіторська заборгованість є безвідсотковою, відстрочка платежів зазвичай не перевищує 60 днів. При цьому позитивним є покращення показників ефективності використання дебіторської заборгованості, які показують про прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зменшення терміну погашення дебіторської заборгованості.

6. В третьому розділі розробили комплекс заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю на ПрАТ «Концерн Хлібпром»: запропонували застосування факторингу як дієвого фінансового інструменту в управлінні дебіторською заборгованістю ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проведено аналіз ринкового середовища щодо пропозицій на ринку факторингу в Україні; створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю. Цільова група буде складатися із співробітників відділу збуту та бухгалтерії. До

заходів по роботі з дебіторами належать: телефонні переговори; виїзди до контрагентів; розробка схем погашення заборгованості; опрацювання можливостей звернення в арбітраж; удосконалили організаційну структуру підприємства шляхом створення відділу внутрішнього аудиту для проведення внутрішньогосподарського контролю дебіторської заборгованості. Запропоновано схему взаємодії суб'єктів контролю на підприємстві для чіткого розподілу обов'язків і відповідальності функціональних підрозділів при проведенні операцій, пов'язаних з управлінням і контролем дебіторської заборгованості; запропонували сукупність напрямів оптимізації управління дебіторською заборгованістю підприємства. Ці заходи сприятимуть мінімізації часу роботи облікового апарату, впливу людського фактору та прискоренню виконання облікового процесу;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбачова О.М., Лахай Л.В. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/Lahay_109.htm.
2. Рудик О. Р. Дебіторська заборгованість: сутність та класифікація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. Вип. 29, Ч. 2: Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. С. 96–99.
3. Антонов В. М., Яловий Г.К. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: навчальний посібник. Мін-во освіти і науки України, КНУ ім. Т. Г. Шевченка. К. : ЦНЛ, 2010. 432 с.
4. Багатко Н. П. Продаж дебіторської заборгованості: визначення, оцінка, облік. *Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації*. 2014. №22. С. 57–63.
5. Басюк Т. П. Реструктуризація дебіторської заборгованості підприємства. *Фінанси України*. 2017. №12. С. 115–124.
6. Белозерцев В. А. Щодо товарного кредиту та дебіторської заборгованості на підприємстві. *Економіст*. 2014. №11. С. 23–28.
7. Голов С. Ф., Костюченко В.М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами: практ. посіб. К.: Лібра. 2010. 880 с.
8. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2002. 469 с.
9. Крайник О. П., Клепікова З.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К. Львів: ІНТЕЛЕКТ, Дакор. 2001. 260 с.
10. Єдинак Т.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. *Держава та регіони*. 2015. №3. С.54–59.
11. Момот Т. Управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11–12. С. 97–99.

12. Кузнецова С. А. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в умовах антикризового регулювання стану підприємств : монографія. Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства. 2014. 256 с.
13. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К. ЦНЛ, 2011. 488 с.
14. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. [2-е вид. перероб. і доп.]. К.: Ніка-Центр, 2009. 653 с.
15. Бальціка В.В. Борги підприємств України: проблеми не розв'язуються. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2. С. 48–60.
16. Шубіна Т.В. Організація документообігу для управління дебіторською заборгованістю. *Фінанси України*. 2018. №5. С. 35–41.
17. Хохлюк О. В., Григоренко О.В. Проблеми оцінки дебіторської заборгованості в умовах антикризового управління. *Бізнес Інформ*. №3 (1). 2010. С. 46–51.
18. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Мініфіну України від 08.10.1999 р. №237, зареєстроване в Мін'юсті України 25.10.1999 р. №725/4018.
19. Сліпченко В.Г., Бريدун С.В. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. К.: Політехніка, 2012. 215 с.
20. Гуцаленко Л. В., Шадурська Л.І. Організація контролю дебіторської і кредиторської заборгованості господарюючого суб'єкта. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 5 (20). Ч. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2008_5_1/zbirnuk_O_FN_5_1_1_16.pdf.
21. Рибалко О. М., Сичова М.Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. К.: Ірпінь, 2012. 287 с.
22. Запарнюк О.С. Особливості управління дебіторською заборгованістю промислових підприємств. К.: Либідь, 2012. 157 с.
23. Таратута Л.В. Управління поточною дебіторською заборгованістю в умовах кризи. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №4. С. 220–228.

24. Бутинець Ф.Ф., Герасимович А.М. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник; за ред. Ф.Ф. Бутинця. 7-е вид., доп. і перероб. Ж.:Рута, 2006. 832 с.
25. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Фінанси України*. 2003. № 12. С. 24–36.
26. Бланк И. А. Управління активами. К.: «Ніка-Центр», 2000. 720 с.
27. Ямненко Г. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Traektoriâ Nauki. International Electronic Scientific Journal. Section "Economics"*. 2017. Т. 3, № 2. С. 51–57.
28. Гончарук А. Г. Управління процесами подолання платіжної кризи в економіці України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03; Одеський політехн. ун-т. Одеса, 2018. 219 с.
29. Белозерцев В. С., Гуня В.О. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід. *Економіст*. 2014. № 3. С. 57–60.
30. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання, 2008. 483 с.
31. Чорненька О.Б. Управління заборгованістю як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові записки. Економічні науки*. 2017. №1. С. 170–178.
32. Сарапіна О.А., Осадча Н.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління дебіторською заборгованістю. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №12. С. 710–714.
33. Гуменюк М.М., Дарабан Н.Р. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №11 (51). С. 1136–1139.
34. Каховська О.В., Спірідонова К.О., Кірнос О.В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*. 2023. №185. С. 54–58.
35. Бірюкова А.О. Умови виникнення дебіторської заборгованості на підприємстві. *Проблеми зростання дебіторської заборгованості на підприємствах та методам управління дебіторською заборгованістю*. 2013.

№25. С.65–81.

36. Гнатенко Є.П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. URL: [file:///D:/econof_2013_10\(1\)](file:///D:/econof_2013_10(1)).

37. Єдинак Т.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. URL: <http://firearticles.com/economika>

38. Іванілов О.С., Смачило В.В., Дубровська Є.В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №1. С. 156–163.

39. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Київ: «Знання», 2008. 630 с.

40. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 662 с.

41. Сапаріна О.Ф., Кірілкіна О.Є. Методологічні основи аналізу дебіторської заборгованості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 3, 2015. С. 865-868.

42. Бондарчук Н.В., Тімашова А.М. Модель аналізу дебіторської заборгованості: основні показники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск №3 (71). С. 170–177.

43. Кручак Л.В. Методика аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №7. С. 161–165.

44. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск №2 (88). С. 116–125.

45. Волковицька О. М., Болтач С. Ю. Механізм та інструменти контролю розрахунків з покупцями і замовниками в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 34–38.

46. Беренда Н.І., Саухіна О.В. Удосконалення управління дебіторською заборгованістю на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2018. Випуск 30. Частина 4. С. 99–102.

47. Глушко А.Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №7. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1351>

48. Скорба О. А. Управління дебіторською заборгованістю та альтернативні методи її рефінансування. *Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць*. Вип. 204, Т. І. Дніпропетровськ, ДНУ, 2020. С. 196–202.

49. Дубровська Є. В. Класифікація методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Регіональна політика: напрями її реалізації в Україні* : міжвуз. наук.-практ. конф., 20 трав. 2019 р. : тези допов. Х., 2009. С. 34–35.

50. Курта Н. В. Сучасні проблеми управління дебіторською заборгованістю. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2017. №6. С. 370–373.

51. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/>

52. Ямненко Г.О. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *International Electronic Scientific Journal*. 2017. Т. 3. № 2. URL: <file:///C:/Users/IdeaPad/Downloads/286-1018-1-PB.pdf>

53. Гуцаленко Л.В., Слободянюк І.С. Контроль дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1(56). Т. 3. С. 154–159.

54. Сирцева С.В., Щербак М.М. Напрями вдосконалення обліку, аналізу та аудиту розрахунків із контрагентами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2018. С. 1001–1005.

55. Блащук В.В. Управління заборгованістю підприємств: фактори, методи, процес. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)*. ВНТУ. 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25699>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління дебіторською заборгованістю підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)
 Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
 (бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)
 Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
 факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. ЕК-216
 (кафедра, факультет, навчальна група)

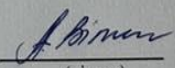
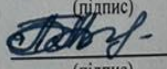
Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 25,7 %

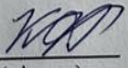
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

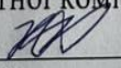
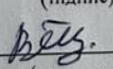
Експертна комісія:

Вітюк А.В.
 (прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М.
 (прізвище, ініціали, посада)


 (підпис)

 (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку  Карачина Н.П.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник  Карачина Н.П.
 (підпис) (прізвище, ініціали, посада)
 Здобувач  Блащук В.В.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ПрАТ «Концерн Хлібпром»
за 2023–2024 роки

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 2653 Адреса, телефон: Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Концерн Хлібпром"	Львівська область	Акціонерне товариство	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, тортів і тістечок	Дата	за ЄДРПОУ	за КОАТУУ	за КОПФГ	за КВЕД	КОДИ
										01.01.2024
										05511001
										46060250010015970
										230
										10.71

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2023 р.
 Форма №1

Код за ДКУД			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 030	2 890
первісна вартість	1001	12 188	13 262
накопичена амортизація	1002	(9 158)	(10 372)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 830	95 299
Основні засоби	1010	499 466	635 103
первісна вартість	1011	800 178	960 375
знос	1012	(300 712)	(325 272)
Інвестиційна нерухомість	1015	859	539
первісна вартість	1016	859	539
знос	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	407	313
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050	61 647	
Гудвіл при консолідації	1055		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	581 239	734 144
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	202 126	190 995
Виробничі запаси	1101	112 964	121 100
Незавершене виробництво	1102	12 150	4 929
Готова продукція	1103	37 639	28 308
Товари	1104	39 373	36 658
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	78 348	105 961
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	15 167	21 342
з бюджетом	1135	29	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	-
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	1 123
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	35 439	8 534
Готівка	1166	110	278
Рахунки в банках	1167	35 329	8 256
Витрати майбутніх періодів	1170	1 930	2 808
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	5 165	3 408
Усього за розділом II	1195	339 104	334 171
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	920 343	1 068 315

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	216 553	325 384
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(69 571)	(107 576)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490		
Усього за розділом I	1495	322 449	393 275
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	19 699	47 397

Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	12 405	32 035
Інші довгострокові зобов'язання	1515	238 102	228 591
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	270 206	308 023
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	63 496	107 489
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	54 600	26 743
товари, роботи, послуги	1615	117 949	97 680
розрахунками з бюджетом	1620	11 096	21 972
у тому числі з податку на прибуток	1621		462
розрахунками зі страхування	1625	3 811	6 981
розрахунками з оплати праці	1630	16 013	26 651
одержаними авансами	1635		
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	34 085	52 853
Доходи майбутніх періодів	1665	20 116	19 125
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	6 522	7 523
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	327 688	367 017
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	920 343	1 068 315

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"Концерн Хлібпром"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

05511001

Звіт про фінансові результати
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 894 700	1 702 061
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 204 104)	(1 126 074)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:	2090	690 596	575 987
прибуток			
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	10 668	7 022
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(257 865)	(167 077)
Витрати на збут	2150	(351 565)	(295 891)
Інші операційні витрати	2180	(17 855)	(15 991)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	73 979	104 050
прибуток			
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3 334	12 635
Інші доходи	2240	883	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(37 054)	(38 682)
Втрати від участі в капіталі	2255	(144)	(143)
Інші витрати	2270	(73 560)	(51 466)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:	2290		
прибуток			
збиток	2295	32 562	26 394
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 443)	(5 297)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350		
прибуток			
збиток	2355	38 005	21 097

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132 721	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132 721	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(23 890)	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	108 831	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 826	21 097
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	948 531	962 759
Витрати на оплату праці	2505	488 075	356 170
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 222	77 369
Амортизація	2515	67 799	57 856
Інші операційні витрати	2520	248 325	129 035
Разом	2550	1 857 952	1 583 189

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00232)	0,00129
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,00232)	0,00129
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 2 601 Адреса, телефон: Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Концерн Хлібпром" Львівська область Акціонерне товариство Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, тортів і тістечок	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.2025
			05511001
			46060250010015970
			230
			10.71

Баланс

(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024 р.

Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2 890	2 380	
первісна вартість	1001	13 262	21 336	
накопичена амортизація	1002	(10 372)	(18 956)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 299	192 762	
Основні засоби	1010	635 103	671 032	
первісна вартість	1011	960 375	1 058 613	
знос	1012	(325 272)	(387 581)	
Інвестиційна нерухомість	1015	539	539	
первісна вартість	1016	539	539	
знос	1017	-		
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	313	20	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065			

фондах			
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом І	1095	734 144	866 733
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	190 995	194 513
Виробничі запаси	1101	121 100	127 053
Незавершене виробництво	1102	4 929	6 410
Готова продукція	1103	28 308	41 108
Товари	1104	36 658	19 942
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105 961	108 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	21 342	5 060
з бюджетом	1135	-	136
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	136
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 123	1 099
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 534	5 277
Готівка	1166	278	499
Рахунки в банках	1167	8 256	4 778
Витрати майбутніх періодів	1170	2 808	2 875
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3 408	4 731
Усього за розділом ІІ	1195	334 171	321 794
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 068 315	1 188 527

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	325 384	325 327
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(107 576)	(175 088)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490		
Усього за розділом I	1495	393 275	325 706
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	47 397	32 657
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	32 035	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	228 591	262 780
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	308 023	295 437
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	107 489	166 465
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	26 743	112 729
товари, роботи, послуги	1615	97 680	125 607
розрахунками з бюджетом	1620	21 972	26 497
у тому числі з податку на прибуток	1621	462	
розрахунками зі страхування	1625	6 981	7 413
розрахунками з оплати праці	1630	26 651	27 381
одержаними авансами	1635		
розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	52 853	68 270
Доходи майбутніх періодів	1665	19 125	23 728
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	7 523	9 294
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	367 017	567 384
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1 068 315	1 188 527

Керівник
Головний бухгалтер

Аверченко Владислав Анатолійович
Гоянюк Ірина Богданівна

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"Концерн Хлібпром"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

05511001

Звіт про фінансові результати

за 2024 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 035 558	1 894 700
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 303 380)	(1 204 104)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	732 178	690 596
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	13 829	10 668
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(331 221)	(257 865)
Витрати на збут	2150	(410 297)	(351 565)
Інші операційні витрати	2180	(20 477)	(17 855)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		73 979

збиток	2195	15 988	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4 491	3 334
Інші доходи	2240	316	883
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(45 089)	(37 054)
Втрати від участі в капіталі	2255	(94)	(144)
Інші витрати	2270	(25 900)	(73 560)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	82 264	32 562
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 695	(5 443)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(67 569)	38 005

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		132 721
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		132 721
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		(23 890)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		108 831
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(67 569)	70 826
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	981 007	948 531
Витрати на оплату праці	2505	617 807	488 075
Відрахування на соціальні заходи	2510	133 234	105 222
Амортизація	2515	84 248	67 799
Інші операційні витрати	2520	230 950	248 325
Разом	2550	2 047 246	1 857 952

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 562 141	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 562 141	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,00413)	(0,00232)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,00413)	(0,00232)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Метою роботи є формування теоретико-методичних засад формування механізму управління дебіторською заборгованістю підприємств та розробка прикладних заходів щодо його удосконалення.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено і вирішено такі теоретичні, методичні та практичні *завдання*:

- розкрито сутність, значення та класифікацію дебіторської заборгованості у діяльності підприємства;
- визначено та розглянуто механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- розкрито методичні підходи до оцінювання дебіторської заборгованості підприємства;
- наведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- проведено аналізування рівня, динаміки та оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розроблено заходи по удосконаленню управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «дебіторська заборгованість»

Автор/джерело	Визначення
1	2
Горбачова О.М.	Дебіторська заборгованість – це суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.
Антонов В.М.	Дебіторська заборгованість – фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов'язанням сплати іншої сторони.
Голов С. Ф.	Дебіторська заборгованість – це сума боргів, які винні підприємству юридичні або фізичні особи та які виникли у результаті господарських взаємовідносин з ними
Кірейцев Г. Г.	Дебіторська заборгованість – сума боргів, що призначається підприємству, фірмі, компанії зі сторони інших підприємств, фірм, компаній, а також громадянам, які є боржниками даного підприємства, дебіторами.
Крайник О. П.	Дебіторська заборгованість – це фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства.
Єдинак Т.С.	Дебіторська заборгованість – безвідсоткова позика контрагентам.
Момот Т.	Дебіторська заборгованість – форма відстрочки платежу – відкритий кредит, угода, яка передбачає виконання послуг замовником або реалізації продукції покупцю з відстрочкою оплати за них.
Кузнецова С. А.	Дебіторська заборгованість – грошове вираження результату вимушеної або заздалегідь запланованої господарсько-економічної операції кредитного характеру з контрагентами, була у минулому та борг за неї може бути достовірно визначений, узгоджений з контрагентом та сплачений підприємству у майбутньому, а в поточний момент відображений у балансі підприємства як актив.
Подольська В. О., Яріш О. В.	Дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, яка є комплексом вимог до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг.

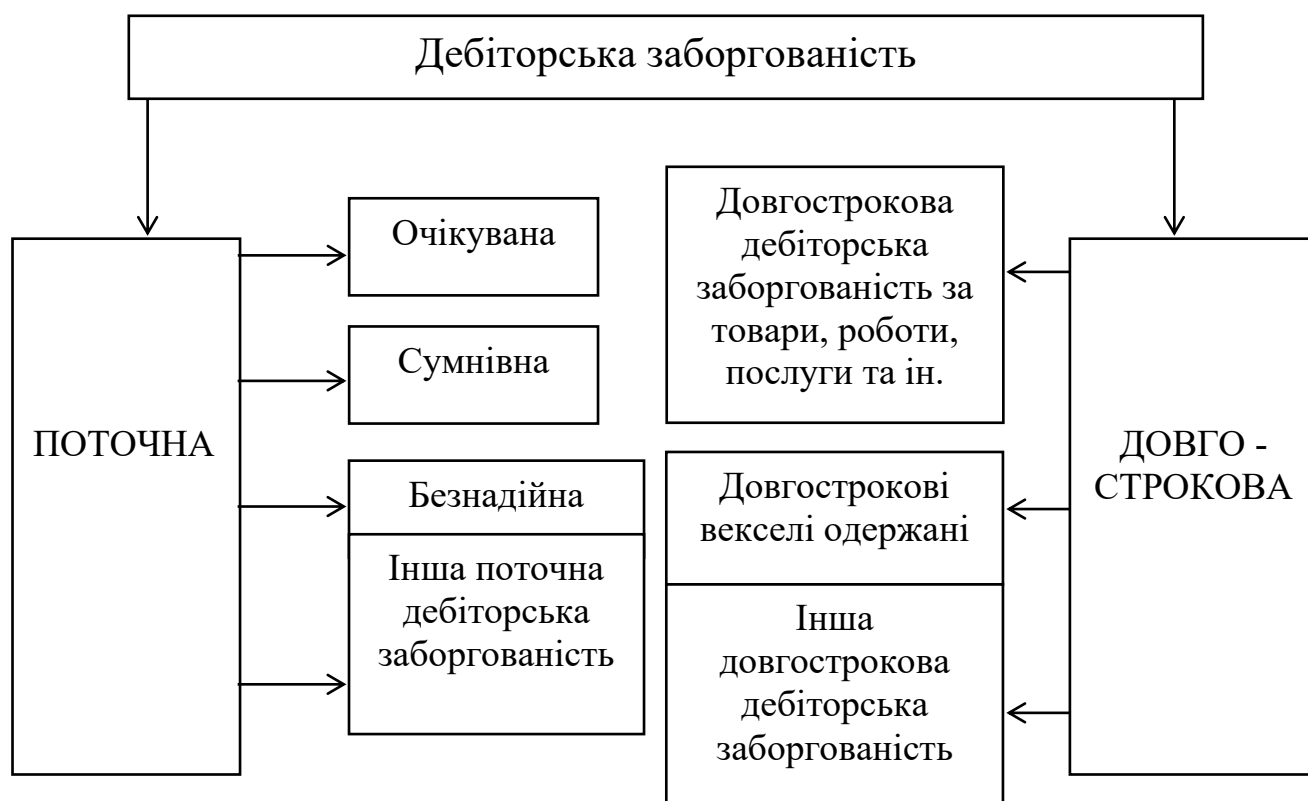


Рисунок 1– Класифікація дебіторської заборгованості за П(С)БО 10
«Дебіторська заборгованість»



Рисунок 2 – Групування дебіторської заборгованості за зарубіжним досвідом

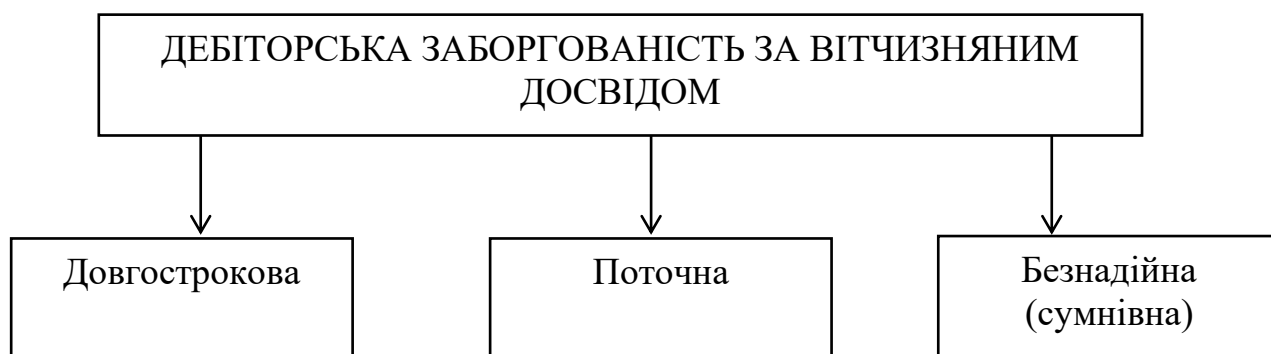


Рисунок 3 – Групування дебіторської заборгованості за вітчизняним досвідом



Рисунок 4 – Класифікація поточної дебіторської заборгованості

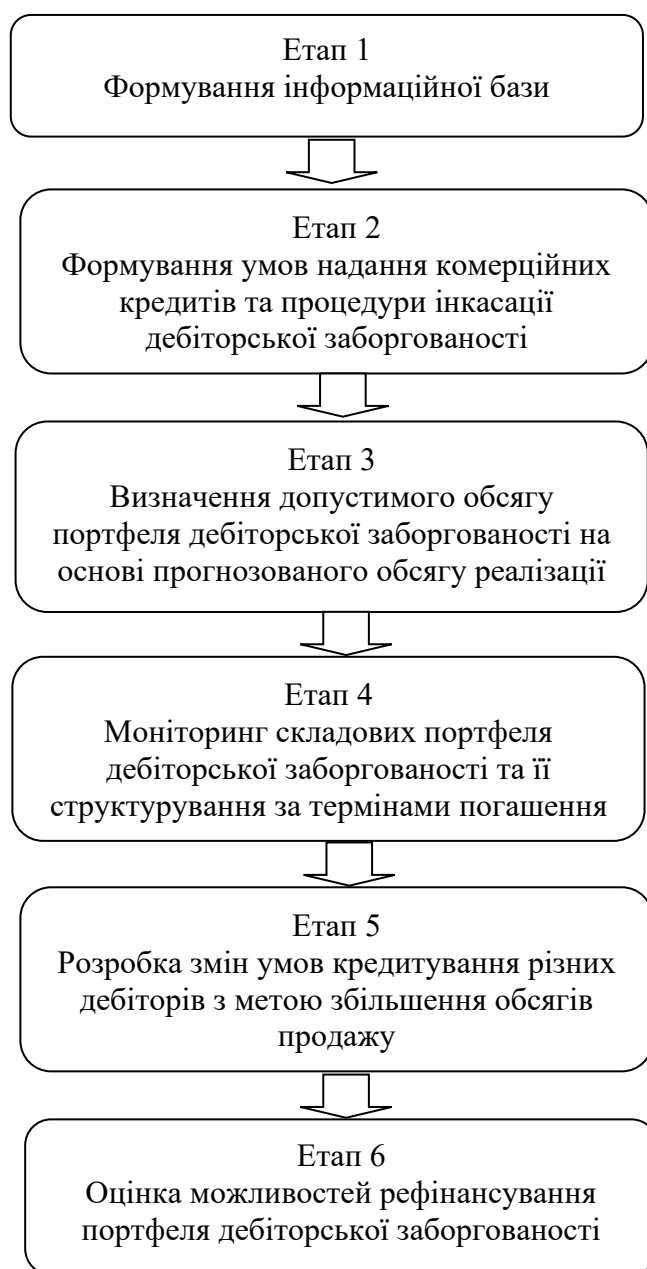


Рисунок 5 – Етапи управління дебіторською заборгованістю



Рисунок 6 – Базова модель управління дебіторською заборгованістю

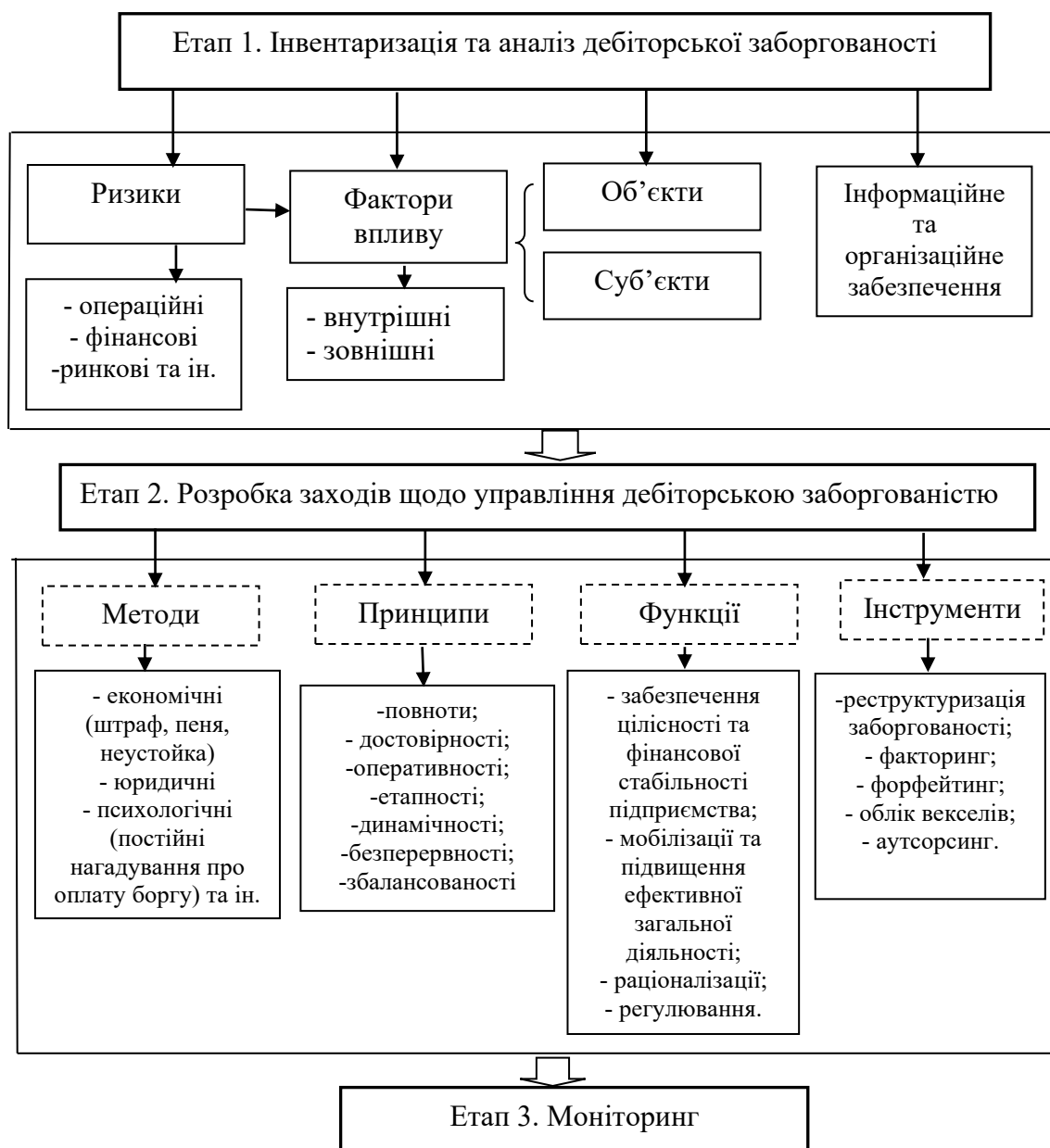


Рисунок 7 – Механізм управління дебіторською заборгованістю

Таблиця 2 – Трактування методики аналізу дебіторської заборгованості різними науковцями

Автор	Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості	Виявлені недоліки
1	2	3
Гнатенко Є.П.	Аналіз динаміки, структури за термінами і видами виникнення для виявлення прострочених та безнадійних боргів, порівняльний аналіз з кредиторською заборгованістю.	Проблема вивчення причин виникнення кожного виду дебіторської заборгованості, виходячи із конкретної ситуації на підприємстві.
Єдинак Т.С.	Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості, класифікація видів заборгованості для її ефективного управління, визначення суми резерву сумнівних боргів.	Проблема диверсифікації покупців продукції, суворого планування заборгованості, постійного її моніторингу та застосування сучасних форм її рефінансування
Іванілов О.С., Смачило В.В., Дубровська Є.В.	Аналіз дебіторської заборгованості за термінами давності. Аналіз фактичних термінів, впродовж яких здійснюється повернення заборгованості шляхом визначення середнього терміну отримання платежів, середнього рівня інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість.	Не знайдено шляхи збалансування кредитної політики підприємства та інкасації дебіторської заборгованості.
Попович П.Я.	Аналіз стану дебіторської заборгованості: динаміка, величина, склад і рух. Розглядається сумнівна і безнадійна заборгованість. Аналіз кредиторської заборгованості.	Проблема розробки узгодження кредитної політики підприємства стосовно управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.
Савицька Г.В.	Аналіз причин зміни дебіторської заборгованості. Оцінка її якості та ліквідності. Швидкість інкасації дебіторської заборгованості. Збитки від невчасного її погашення.	Відсутній аналіз кредиторської заборгованості, та розробка узгодження кредитної політики суб'єкта господарювання відносно управління заборгованістю

Таблиця 3 – Система показників для проведення якісного аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві

Показники	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	кількість оборотів, швидкість обороту, (рази)	$\text{Кодз} = \text{ЧДр} / \text{Дз}$	ЧДр – чистий дохід від реалізації продукції; Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період).	Наведений показник визначає ефективність кредитного контролю. Він показує, скільки разів впродовж періоду, що аналізується, обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок дебіторів. Показує розширення, або зниження комерційного кредиту наданого підприємства.
Тривалість періоду погашення дебіторської заборгованості (Тпдз)	кількість днів	$\text{Тпдз} = \text{Т} / \text{Кодз}$	Т – звітний період у днях (360,90,30); Кодз – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	Таким чином розраховується, скільки в середньому днів потрібно підприємству для отримання оплати за виконанні роботи (надані послуги). Чим триваліший період погашення, тим вищий ризик неповернення дебіторської заборгованості.
Питома вага дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів (ПВдз)	у відсотках	$\text{ПВдз} = \text{Дз} / \text{ОА} * 100\%$	Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період); ОА – оборотні активи (середні за аналізований період).	Показує питому вагу діяльності дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів. Чим вищий цей показник, тим менш мобільна структура майна підприємства.
Питома вага сумнівної заборгованості в складі дебіторської заборгованості (ПВсдз)	у відсотках	$\text{ПВсдз} = \text{Сз} / \text{Дз} * 100\%$	Сз – сумнівна заборгованість; Дз – дебіторська заборгованість (середня за аналізований період).	Цей показник характеризує «якість» дебіторської заборгованості підприємства. Тенденція його зростання свідчить про зниження ліквідності.
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (Кдкз)	коефіцієнт	$\text{Кдкз} = \text{Дз} / \text{Кз}$	Дз – дебіторська заборгованість; Кз – кредиторська заборгованість (середня за аналізований період).	Характеризує здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз)	кількість оборотів, швидкість обороту, (рази)	$\text{Кокз} = \text{ЧДр} / \text{Кз}$	ЧДр – чистий дохід від реалізації продукції; Кз – кредиторська заборгованість (середня за аналізований період).	Показує кількість оборотів кредиторської заборгованості за аналізований період, або у скільки разів виручка перевищує середню кредиторську заборгованість підприємства. Тенденція його зростання показує позитивні зміни.
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (Тпкз)	кількість днів	$\text{Тпкз} = \text{Т} / \text{Кокз}$	Т – звітний період у днях (360, 90, 30); Кокз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.	Таким чином, розраховується середній період в днях використання кредиторської заборгованості в обороті підприємства. Напрямок позитивних змін цього коефіцієнта спостерігається при його зменшенні.

Таблиця 4 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
7	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
8	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
9	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
10	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
11	Веб-сторінка	https://hlibprom.com.ua/

Таблиця 5 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
3. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,2	3	–	-0,6
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	–	-0,4
1.3	Військові дії в Україні	0,4	3	–	-1,2
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	–	-0,6
Разом		1			-2,8
4. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	–	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	–	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	–	-0,9
Разом		1			-3
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	–	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	–	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	–	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	–	-0,6
Разом		1			+1,5

Таблиця 6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Військові дії в Україні 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України.	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Таблиця 7 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник (тис. грн.)	Роки		Абсолют на зміна, тис. грн	Темп приросту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
1. Валюта балансу	994 329	1 128 421	134 092	13,49
2. Валовий прибуток	690 596	732 178	41 582	6,02
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 894 700	2 035 558	140 858	7,43
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 204 104	1 303 380	99 276	8,24
5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	73 979	-15 988	-89 967	-121,61
6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток	32 562	-82 264	-114 826	-352,64
7. Величина чистого прибутку	38 005	-67 569	-105 574	-277,79
8. Середня величина оборотних активів	336 637,5	327 982,5	-8 655	-2,57
9. Середня величина необоротних активів	657 691,5	800 438,5	142 747	21,70
10. Середня величина власного капіталу	357 862	359 490,5	1 628,5	0,46
11. Середня величина поточних зобов'язань	347 352,5	467 200,5	119 848	34,50
12. Середня величина довгострокових зобов'язань	289 114,5	301 730	12 615,5	4,36
13. Середня кількість працівників, осіб	2 653	2 601	-52	-1,96

Таблиця 8 – Склад і структура дебіторської заборгованості підприємства
ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки		Структура, %		Відхилення	
	2023	2024	2023	2024	тис.грн.	%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	105 961	108 103	82,51	94,49	2 142	11,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками: -за виданими авансами -з бюджетом	21 342 -	5 060 136	16,62 -	4,42 0,13	-16 282 136	-12,2 0,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 123	1 099	0,87	0,96	-24	0,09
Всього	128 426	114 398	100	100	-14 028	—

Таблиця 9 – Розрахунковий баланс ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Дебітори	Сума, тис.грн.	Кредитори	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	108 103	Короткострокові кредити банків	166 465
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		Поточна кредиторська заборгованість за:	
за виданими авансами	5 060	довгостроковими зобов'язаннями	112 729
з бюджетом	136	за товари, роботи, послуги	125 607
		з бюджетом	26 497
		зі страхування	7 413
		з оплати праці	27 381
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 099	Інші поточні зобов'язання	9 294
Всього	114 398	Всього	475 386
Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською	360 988		

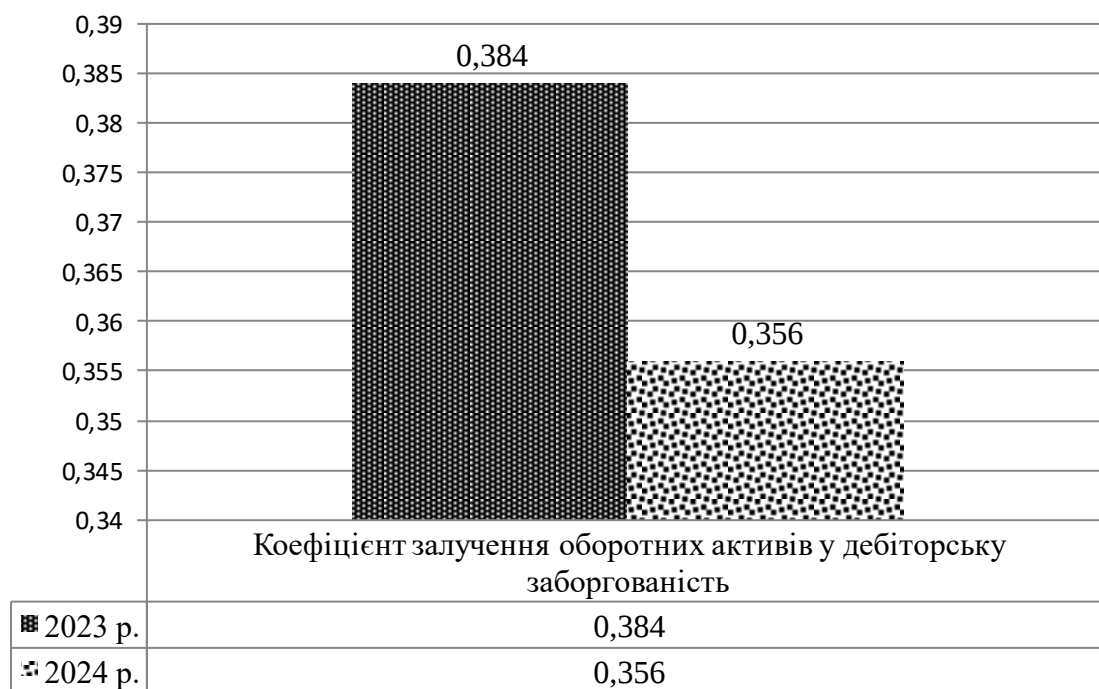


Рисунок 8 – Динаміка коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

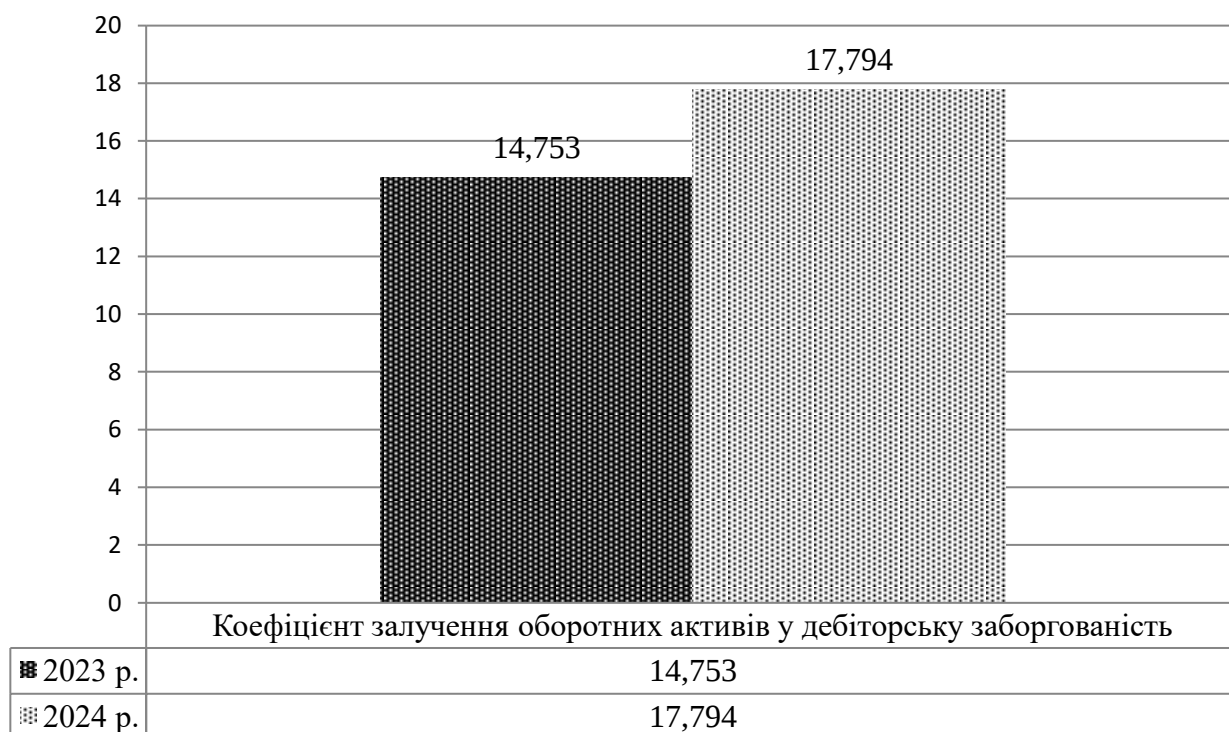


Рисунок 9 – Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

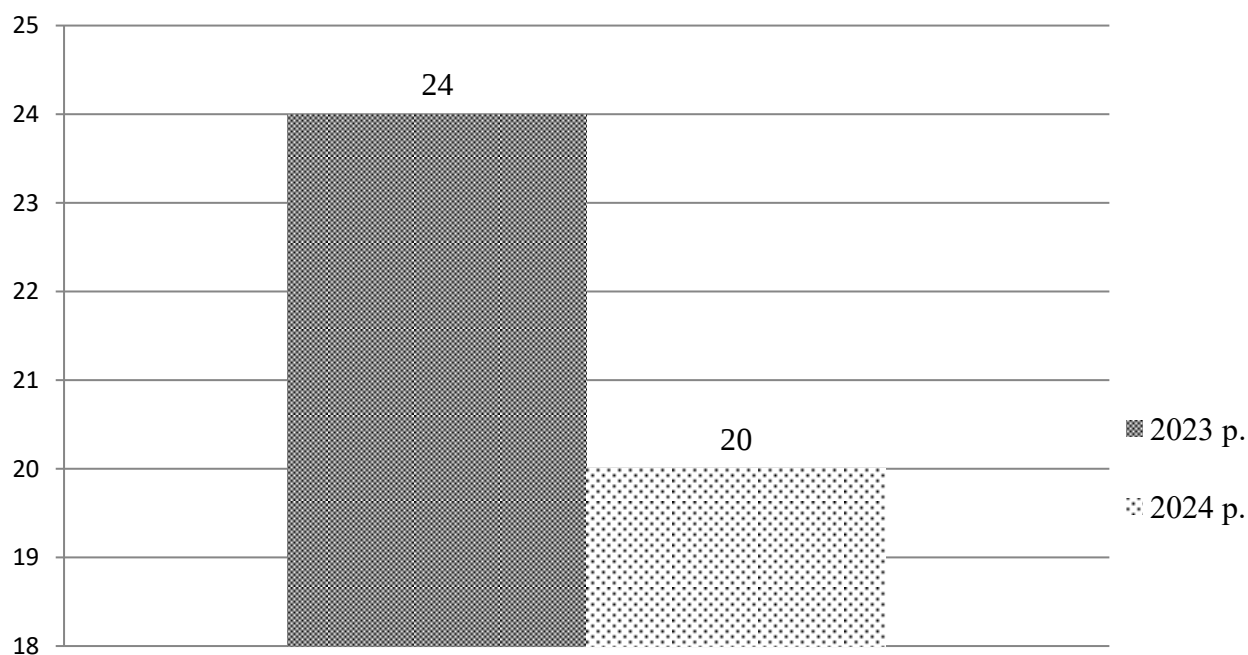


Рисунок 10 – Динаміка середнього терміну погашення дебіторської заборгованості ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023–2024 рр.

Таблиця 10 – Динаміка показників оборотності дебіторської заборгованості

Показник	Роки		Відхилення
	2023	2024	
1	2	3	4
Коефіцієнт залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,384	0,356	-0,028
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,753	17,794	3,041
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	24	20	-4

Таблиця 11 – Розрахунок коефіцієнта проміжної платоспроможності

Показник	Роки		Абсол. відхил. (+;-)	Темп росту, %
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Поточні зобов'язання	367 017	567 384	200 367	54,59
Грошові кошти	8 534	5 277	-3 257	-38,16
Дебіторська заборгованість	128 426	114 398	-14 028	-10,92
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,373	0,211	-0,162	-43,43

Таблиця 12 – Факторний аналіз коефіцієнта проміжної платоспроможності за 2023-2024 роки

№ підстановки	Дебіторська заборгованість	Грошові кошти	Поточні зобов'язання	Розрахунок показника	Вплив фактора
«0»	128 426	8 534	367 017	0,373	
«1»	114 398	8 534	367 017	0,335	-0,038
«2»	114 398	5 277	367 017	0,326	-0,009
«3»	114 398	5 277	567 384	0,211	-0,115
Загальний вплив факторів					-0,162

Таблиця 13 – План удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн.
1	2	3	4	5
1. Застосування факторингу для удосконалення управління дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності роботи з дебіторами	Бухгалтерія, фінансово-економічна служба	6 місяців	Витрати на оплату послуг факторингової компанії - 34678,71 тис. грн	Зменшення терміну повернення дебіторської заборгованості до 16 днів
2. Створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю	Бухгалтерія, відділ збуту	1 рік	297,6	Зменшення дебіторської заборгованості на 12 768 тис. грн.
3. Удосконалення організаційної структури підприємства шляхом створення відділу внутрішнього аудиту для проведення внутрішньогосподарського контролю дебіторської заборгованості.	Директор, відділ кадрів	6 місяців	687,89	Збільшення ліквідності підприємстві, мінімізації фінансових ризиків та оптимізації заборгованості підприємства
4. Розширити фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів.	Відділ збуту	рік	445	Точка безбитковості для проекту становить 43393,86 грн в місяць, для безбиткової діяльності необхідно 45 відвідувачів в місяць.
5. Здійснено прогнозування дебіторської заборгованості підприємства на 2025-2027 роки	Прогнозований обсяг дебіторської заборгованості $Y_{2025} = 112\,183,5$ тис. грн. $Y_{2026} = 110\,044,6$ тис. грн. $Y_{2027} = 107\,905,7$ тис. грн.			

Таблиця 14 – Аналізування пропозицій на ринку факторингу в Україні, 2024 рік

Установа	Програма	Обсяг
ПриватБанк	факторинг з регресом	Авансовий платіж – 85% Термін – 12 міс. Ставка – 12,8 – 13,8
Банк південний	факторинг	Авансовий платіж – 80% Термін – 12 міс. Ставка – індивідуально
Укресімбанк	факторинг	Авансовий платіж – 90% Ставка – індивідуально

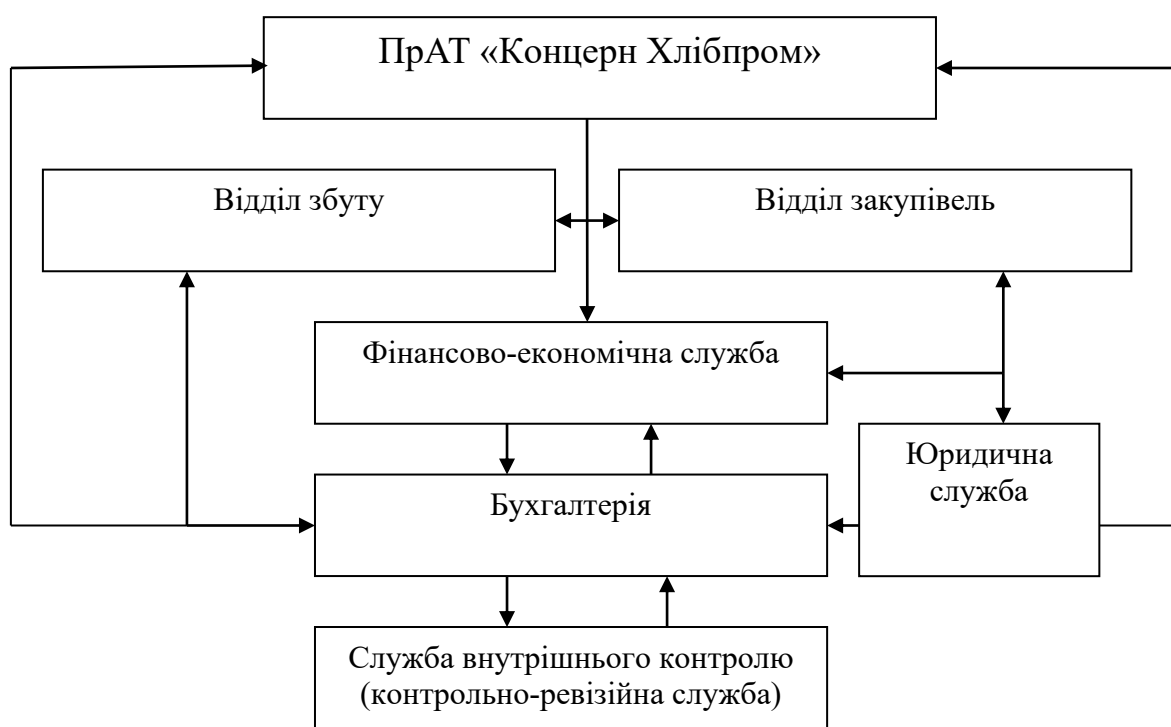


Рисунок 11 – Схема взаємодії суб'єктів підприємства в процесі контролю дебіторської заборгованості

Таблиця 15 – Напрями оптимізації управління дебіторською заборгованістю підприємства

№	Напрями удосконалення
1	2
1	Використання стратегічного плану розвитку підприємства з використанням аналізу витрат і вигоди для оцінки готовності систем і виявлення потенційних партнерів-постачальників. Там, де це можливо, доцільно використовувати електронні платежі для погашення заборгованості
2	Інтеграція закупівельних, кредиторських та приймальних системи для підвищення ефективності та запобігання помилок
4	Використання показників ефективності для моніторингу та звітності про якість і своєчасність інформації по кожному окремому постачальнику
5	Визначення можливостей для обробки без рахунку-фактури, які дозволять підприємству платити при отриманні матеріалів або товарів за узгодженими цінами, а не при отриманні рахунку-фактури
8	Використання функціональних можливостей систем для генерації платежів за рахунками-фактурами у встановлені терміни, засновані на встановлених політиках, які затримують оплату як допустимі
9	Використання функціональних можливостей системи для автоматичного зіставлення рахунку-фактури постачальника з підтверджуючими документами
10	Використання технології цифрової візуалізації, яка взаємодіє з існуючою комп'ютерною системою для індексації документів

Таблиця 16 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення торговельних точок ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Сума, тис. грн.	Призначення коштів
1	2
130	Оренда приміщення
98	Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи
17	Касова система
96	Зарплата персоналу
65	Реклама
39	Непередбачені витрати
Разом: 445 тис. грн.	

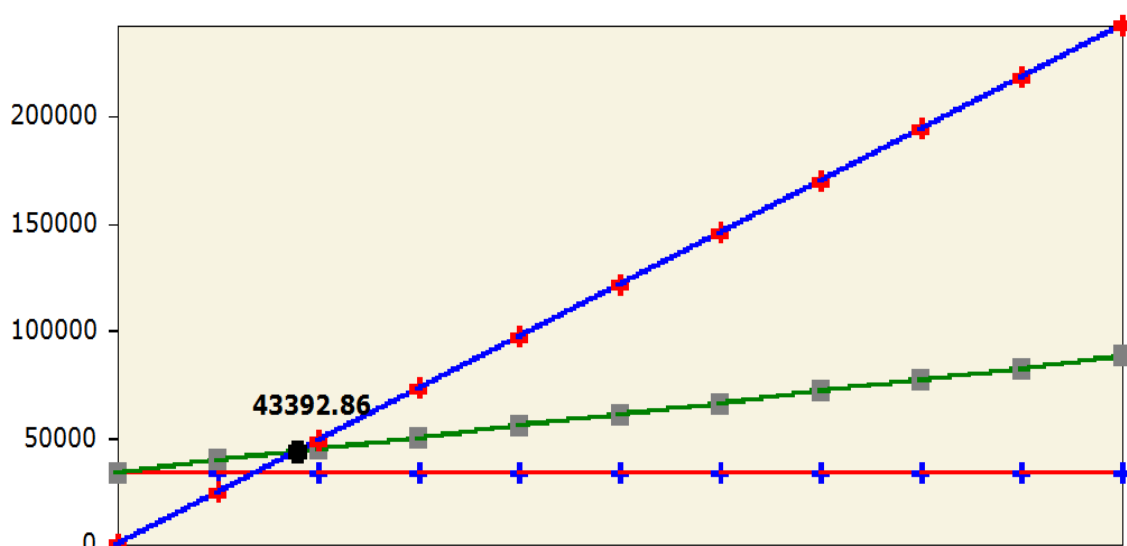


Рисунок 12 – Точка беззбитковості діяльності торговельної точки
ПрАТ «Концерн Хлібпром»