

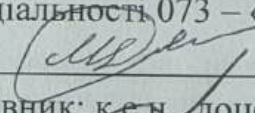
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

**Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:**

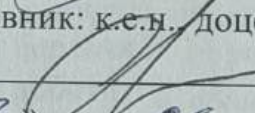
**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ  
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З  
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МУР")»**

08-43.БДР.010.00.065.ТЧ

Виконав: студент 4 курсу, групи МФКД-206  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

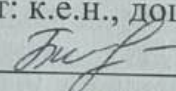
 Моркот Д.С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ФІМ

 Коваль Н.О.

« 03 » 06 2024 р.

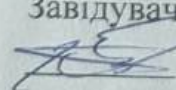
Рецензент: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

 Пілявоз Т.М.

« 05 » 06 2024 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ФІМ

 д.е.н., проф. Зянько В. В.

(прізвище та ініціали)

« 11 » 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань – Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної  
діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри ФІМ  
д.е.н., професор Зянько В.В.  
«12» березня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Моркот Діані Сергіївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Система управління дебіторською заборгованістю будівельного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «МУР»)»

Керівник роботи Коваль Наталія Олегівна, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 31.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2151/2080>; Бабінська С. Я., Бойчук А. Б. Окремі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю в умовах невизначеності середовища. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2023. № 28. С. 134-139; Найдиш В., Корбутяк А. Управління дебіторською заборгованістю підприємства та напрями оптимізації її структури. Scientific Collection «InterConf». 2023. Випуск 156. С. 64-68; Каховська О. В., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. Економічний простір. 2023. № 185. С. 54-58; фінансова звітність ТОВ «МУР», законодавчо-нормативні акти.

4. Зміст текстової частини:

в першому розділі – дослідити теоретичні аспекти сутності дебіторської заборгованості підприємства та охарактеризувати її види, розглянути основні елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства та охарактеризувати сучасні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства;

у другому розділі – охарактеризувати напрями діяльності та проаналізувати основні економічні і фінансові показники та дебіторську заборгованість ТОВ «МУР» за 2021-2023 рр.;



у третьому розділі – шляхи формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР».

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1. Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «МУР». 2. Склад дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 роки. 3. Аналіз показників дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 роки. 4. Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2022-2023 роки. 5. Обґрунтування доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом граничного аналізу, тис. грн. 6. Оцінка доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом аналізу за кінцевими результатами, тис. грн.  
Рисунки: 1. Наукові підходи до сутності «дебіторська заборгованість». 2. Складові елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства. 3. Етапи управління дебіторською заборгованістю. 4. Динаміка зміни дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за її видами за 2021-2023 рр. 5. Структура дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2023 рік. 6. Динаміка зміни коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР». 7. Модель процесу управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР»

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи):

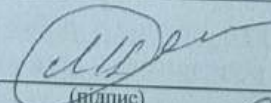
| Розділ             | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                                         |                                                                                                      |
|--------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                           | завдання видав                                                                                       | завдання прийняв                                                                                     |
| Спеціальна частина | к.е.н., доц. Ткачук Л.М.                  | 13.03.2024 р.<br> | 29.05.2024 р.<br> |

7. Дата видачі завдання «13» березня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

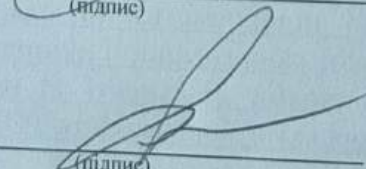
| № з/п | Назва та зміст етапу                                                                                             | Термін виконання |            | Примітка                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                  | початок          | завершення |                                                                                       |
| 1     | Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)                                       | 01.12.2023       | 01.02.2024 |  |
| 2     | Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР                                        | 24.04.2024       | 13.05.2024 |  |
| 3     | Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР | 14.05.2024       | 01.06.2024 |  |
| 4     | Нормоконтроль БКР                                                                                                | 03.06.2024       | 05.06.2024 |  |
| 5     | Рецензування БКР                                                                                                 | 04.06.2024       | 07.06.2024 |  |
| 6     | Попередній захист БКР                                                                                            | 03.06.2024       | 04.06.2024 |  |
| 7     | Захист БКР                                                                                                       | 17.06.2024       | 20.06.2024 |  |

Студент

  
(підпис)

Моркот Д. С.

Керівник роботи

  
(підпис)

Коваль Н.О.

## АНОТАЦІЯ

УДК 336.64

Моркот Д. С. Система управління дебіторською заборгованістю будівельного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «МУР»). Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 65 с. На укр. мові. Бібліогр.: 34 назв; рис.: 12; табл. 7.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі запропоновано заходи удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства. Наукові і практичні положення щодо формування системи управління дебіторською заборгованістю можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві, що дозволить забезпечити ефективність господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено теоретичні аспекти сутності дебіторської заборгованості підприємства та її види, розглянуті основні елементи системи управління та сучасні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства. В аналітичній частині роботи здійснено оцінювання ефективності економічної діяльності та дебіторської заборгованості ТОВ «МУР». У прикладній частині роботи запропоновано заходи формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР».

*Ключові слова:* дебіторська заборгованість, дебітори, кредит, фінансова стійкість, рефінансування, факторинг.

## ABSTRACT

Morkot D. The system of receivables management of a construction company (on the example of «MUR» Limited Liability Company). Bachelor qualification work in specialty 073 – Management, educational program – Management of financial and credit activities. Vinnitsa: VNTU, 2023. – 65 p. In Ukrainian language. Bibliographer: 34 titles; fig.: 12; tabl. 7.

In the Bachelor qualification work measures to improve the management of accounts receivable of an enterprise are proposed. The scientific and practical provisions on the formation of a receivables management system can be implemented at the enterprise studied in the work, which will ensure the efficiency of economic activity. In the theoretical part of the work the article studies theoretical aspects of the essence of accounts receivable of an enterprise and its types, considers the main elements of the management system and modern methodological approaches to the analysis of accounts receivable of an enterprise. In the analytical part of the work, the efficiency of economic activity and accounts receivable of «MUR» LLC is evaluated. In the applied part of the work the measures for the formation of an effective system of management of accounts receivable of LLC «MUR» are proposed.

*Keywords:* accounts receivable, debtors, credit, financial stability, refinancing, factoring.

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ВСТУП .....                                                                                        | 3                                      |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ<br>ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....                   | 5                                      |
| 1.1 Сутність категорії «дебіторська заборгованість» підприємства та її<br>класифікація .....       | 5                                      |
| 1.2 Основні складові елементи системи управління дебіторською<br>заборгованістю підприємства ..... | 11                                     |
| 1.3 Сучасні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості<br>підприємства .....       | 22                                     |
| Висновок до розділу 1 .....                                                                        | 26                                     |
| 2 АНАЛІЗ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТОВ «МУР».....                                                | 28                                     |
| 2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «МУР» .....                                         | 28                                     |
| 2.2 Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності<br>ТОВ «МУР».....                   | 31                                     |
| 2.3 Аналіз та оцінка дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» .....                                   | 35                                     |
| Висновок до розділу 2 .....                                                                        | 43                                     |
| 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ<br>ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «МУР».....                     | 46                                     |
| Висновок до розділу 3 .....                                                                        | 56                                     |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                      | 58                                     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                    | 62                                     |
| Додаток А Сутність категорії «дебіторська заборгованість».....                                     | <b>Помилка!</b>                        |
| <b>Закладку не визначено.</b>                                                                      |                                        |
| Додаток Б Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність<br>текстових запозичень .....     | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| Додаток В Фінансова звітність ТОВ «МУР» .....                                                      | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| Додаток Г Ілюстративна частина.....                                                                | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |



## ВСТУП

Сучасний стан економіки України характеризується інфляцією, девальвацією національної валюти, високим податковим навантаженням та дефіцитом фінансових ресурсів, через що більшість українських підприємств стикаються з неминучою фінансовою кризою. Одним із ключових факторів, що сприяють виникненню цих кризових ситуацій, є значне зростання дебіторської заборгованості та її пропорційної частки в оборотних активах підприємства в поєднанні зі зниженням рівня виробництва та зменшенням запасів.

Дебіторська заборгованість відіграє вирішальну роль у договірних відносинах і пов'язана з виникненням тимчасового розриву між зобов'язаннями та платежами. Незважаючи на чіткі умови оплати в договорах, часто виникають проблеми щодо своєчасності та повноти оплати товарів і послуг. Ці виклики часто пов'язані з бізнес-активністю та фінансовим станом контрагентів. Як наслідок, підвищена увага приділяється управлінню дебіторською заборгованістю, тому що збільшення дебіторської заборгованості та накопичення великого обсягу всередині підприємства призводить до фактичного виснаження оборотного капіталу. Таке виснаження негативно впливає на ділову активність і сприяє подовженню операційних і фінансових циклів.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю підприємства має вирішальне значення для його функціонування та розвитку. Дослідження науковців зосереджувалися на різних аспектах управління дебіторською заборгованістю. Слід зазначити роботи Л. Волчанської, А. Гевчук, Н. Дзюби, Л. Дорохової, О. Книшек, К. Ковтуненко, Н. Куровської, Г. Павлової, І. Приходько, О. Рудич, І. Свиноус, О. Сич, Г. Ямненко та ін.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та дослідженні практичних аспектів формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю підприємства.



Відповідно до поставленої мети було сформульовано наступні завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1. дослідити теоретичні аспекти сутності дебіторської заборгованості підприємства та охарактеризувати її види;
2. розглянути основні елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства;
3. охарактеризувати сучасні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства;
4. охарактеризувати напрями діяльності та проаналізувати основні економічні і фінансові показники ТОВ «МУР» за 2021-2023 рр.;
5. проаналізувати дебіторську заборгованість ТОВ «МУР»;
6. визначити шляхи формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР».

Об'єктом дослідження виступає виробничо-господарська діяльність ТОВ «МУР». Предметом дослідження є система управління дебіторською заборгованістю досліджуваного підприємства.

У процесі дослідження дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» використано такі методи: порівняльний метод, метод системного аналізу, метод табличного вираження аналізованих даних тощо.

Теоретико-методологічну та інформаційну основу проведеного дослідження дебіторської заборгованості підприємства складають тематична та навчальна література, наукові статті вітчизняних та іноземних економістів, нормативно-правові акти з досліджуваного питання, дані офіційних сайтів, статистичні дані та фінансова звітність ТОВ «МУР».

Практична цінність результатів дослідження полягає в удосконаленні процесу управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР» та обґрунтуванні нової кредитної політики щодо клієнтів підприємства.

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність категорії «дебіторська заборгованість» підприємства та її класифікація

У ринковій економіці дебіторська заборгованість за товари та послуги є поширеною формою заборгованості. Це комерційні кредити, які позитивно впливають на результати діяльності підприємств. Досвід успішних українських підприємств та більшості західних компаній показує, що дебіторська заборгованість становить 20-25% їхніх активів.

Дебіторська заборгованість – це результат цивільних зобов'язань, що виникають з конкретної угоди, оформленої договором і відображає дії зацікавлених суб'єктів (юридичних або фізичних осіб), в результаті яких виникають товарні та грошові зобов'язання [1].

Зобов'язання – це заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих операцій і погашення якої в майбутньому призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди [2, с. 165].

З історичної точки зору, у 1625 році було дано таке визначення: дебітор – це той, хто має (володіє), отримує, доставляє, продає або очікує отримати платіж, або, зрештою, той, кому належить платіж; кредитор – це той, хто дає (витрачає), отримує платіж, з ним мають справу, продає, поставляє, у нього купують, кому потрібно платити [3].

В основі дебіторської заборгованості є «дебітор» (від лат. debitum - борг, зобов'язання). Згідно з НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», дебітори – це юридичні та фізичні особи, які в результаті минулих подій заборгували суб'єкту господарювання певну суму грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів [4].

На початку XX ст. терміни «дебітор» і «кредитор» описували так: «відносини між двома особами, які укладають угоду, можна визначити за

допомогою латинських термінів “debit” (винен) і “credit” (вірити комусь) [5, с. 22].

Дебіторська заборгованість відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Дебіторська заборгованість за своєю сутністю є інструментом, який безвідсотково кредитує боржника за отримані товари, виконані роботи чи надані послуги.

Деякі автори зазначають, що в наукових дослідженнях немає однозначного визначення дебіторської заборгованості та пропонують певні підходи до трактування цього поняття [6, с. 33].

Проведений огляд літературних джерел дозволив виділити декілька підходів до визначення дебіторської заборгованості (рис. 1.1).

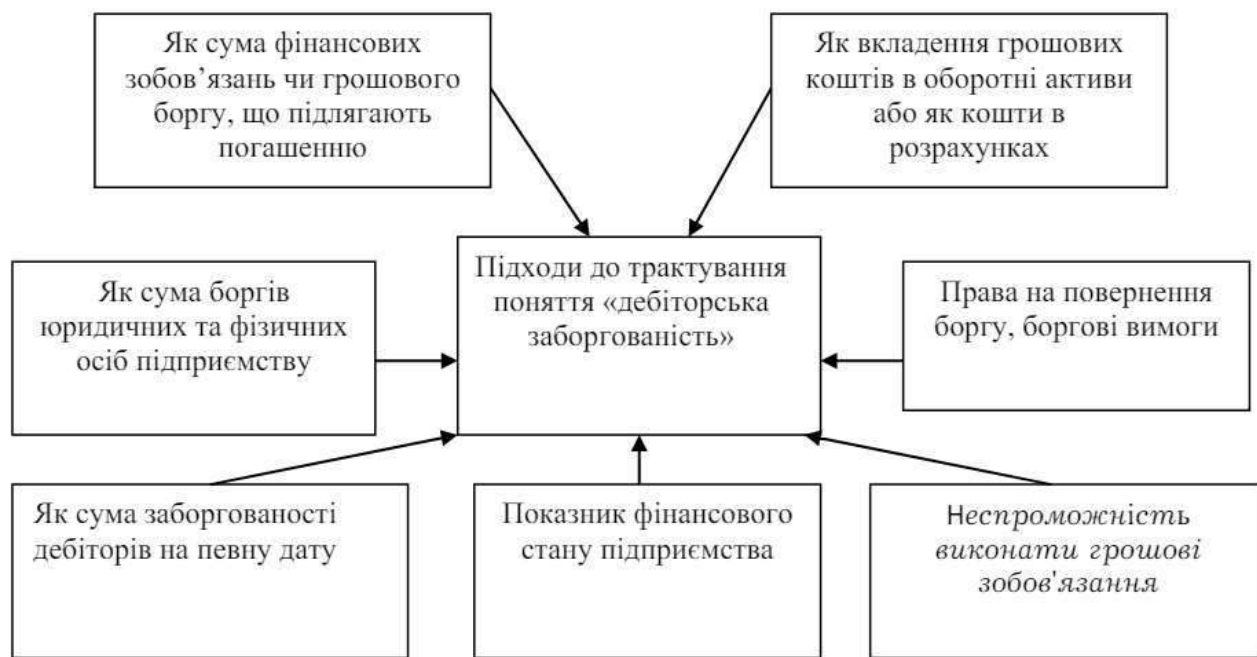


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до сутності «дебіторська заборгованість»

Як видно з рис. 1.1, дебіторська заборгованість – це неспроможність погасити свої борги, сума боргу, яку необхідно погасити, інвестиції в оборотні активи, права на погашення боргу тощо. Це показник для оцінки фінансового стану підприємства.

На сьогодні не існує єдиного визначення поняття дебіторська заборгованість, тому з метою покращення якості управління такою заборгованістю розглянемо підходи різних науковців щодо її трактування (дод. А).

Підприємства, займаючись фінансово-господарською діяльністю, повинні закупати матеріали та інші запаси, а також виконувати зобов'язання з обслуговування. Якщо підприємство вирішує здійснити платежі за ці покупки пізніше, можна сказати, що підприємство отримує позику від своїх постачальників і підрядників.

Наявність дебіторської заборгованості призводить до нерівномірного розподілу коштів між підприємствами, що спричиняє погіршення фінансового стану підприємства. Це пов'язано з підвищеною складністю управління коштами при тимчасовому обмеженні їх обігу. Дебіторська заборгованість послаблює точність економічних розрахунків [7, с. 113].

Дебіторська заборгованість генерує послідовність платежів, які виникають у результаті розрахункових відносин між платником і підприємством. І навпаки, коли одне підприємство погашає свою заборгованість, це дає можливість ліквідувати непогашену заборгованість для кількох інших. Зменшення дебіторської заборгованості означає певні заходи підприємства по обслуговування своїх зобов'язань, тоді як збільшення свідчить про погіршення фінансової роботи. Причинами виникнення дебіторської заборгованості є часткові платежі, які здійснюють покупці.

Підсумовуючи результати дослідження дебіторської заборгованості як економічної категорії, важливо підкреслити, що термін «дебіторська заборгованість» стосується непогашеної заборгованості перед підприємством фізичних чи юридичних осіб на певний момент часу. Дебіторська заборгованість вважається поточними активами підприємства та є результатом економічних операцій, які вимагають погашення протягом визначеного періоду часу.



Для складання фінансової звітності дебіторська заборгованість класифікується за такими критеріями як зв'язок із нормальним робочим циклом, термінами погашення, об'єктами, за якими виникли зобов'язання боржників, а також своєчасною оплатою дебіторської заборгованості боржником [8, с. 28].

Дебіторську заборгованість також можна класифікувати як довгострокову або поточну. Довгострокова дебіторська заборгованість не виникає в рамках звичайного робочого циклу і буде погашена більше ніж через дванадцять місяців з дати балансу. З іншого боку, поточна дебіторська заборгованість виникає в межах робочого циклу або буде вирішена протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Класифікація дебіторської заборгованості за об'єктами, за якими виникли зобов'язання боржників, поділяється на дебіторську заборгованість, яка виникає в результаті звичайної господарської діяльності з продажу продукції, товарів, робіт і послуг, та дебіторську заборгованість, яка не пов'язана з продажем продукції, товарів, робіт і послуг і є результатом інших операцій.

Дебіторська заборгованість, пов'язана з реалізацією продукції, товарів, робіт і послуг, в свою чергу поділяється на дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги, а також отримані рахунки при наданні цієї дебіторської заборгованості.

Поточна дебіторська заборгованість, пов'язана з реалізацією продукції, товарів, робіт і послуг, вказана як окрема стаття в розділі оборотних активів балансу підприємства.

Відповідно до МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка», дебіторська заборгованість, не пов'язана з продажем товарів, робіт або послуг, включає різні категорії, такі як дебіторська заборгованість за виданими авансами; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, дебіторська заборгованість за нарахованими доходами та дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками [9].

У балансі поточна дебіторська заборгованість, у тому числі поточна частина довгострокової заборгованості, які не пов'язана з реалізацією товарів, робіт чи послуг, відображається окремими статтями

Довгострокова дебіторська заборгованість класифікується на основі характеру заборгованості, включаючи майно, передане у фінансовий лізинг, заборгованість, забезпечену довгостроковими векселями та іншу довгострокову заборгованість [10, с. 31].

Дебіторська заборгованість класифікується залежно від своєчасності платежів на три типи: дебіторська заборгованість, термін погашення якої ще не настав, дебіторська заборгованість прострочена і дебіторська заборгованість, термін погашення якої минув.

На законодавчому рівні НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» визначає принципи формування та розкриття інформації про дебіторську заборгованість у фінансовій звітності. Відповідно до НП(С)БО 10 дебіторська заборгованість поділяється на довгострокову та поточну (рис. 1.2) [4].



Рисунок 1.2 – Класифікація дебіторської заборгованості згідно з НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [4]

Відповідно до НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» довгострокова дебіторська заборгованість – це сума дебіторської заборгованості, яка не

виникла в рамках нормального операційного циклу та буде погашена більше ніж через дванадцять місяців після дати балансу. З іншого боку, поточна заборгованість являє собою дебіторську заборгованість, яка виникає під час нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу [4].

Відповідно до НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» поточна дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги вважається активом і визнається за первісною вартістю в момент визнання доходу від її продажу. У разі затримки платежу, внаслідок якої виникає різниця між справедливою вартістю дебіторської заборгованості та номінальною сумою грошових коштів та/або їх еквівалентів, яка має бути отримана, ця різниця визначається виходячи з нарахованого доходу (відсотків) протягом періоду нарахування [11].

Науковець І.О. Бланк визначає п'ять категорій дебіторської заборгованості: дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, які очікують оплати протягом встановленого терміну; дебіторська заборгованість за несвоєчасно оплачені товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за векселями; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; і дебіторська заборгованість за розрахунками з персоналом тощо [12].

Норми НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» поширюються на організації, підприємства та інші юридичні особи незалежно від форми господарювання. Цей стандарт бухгалтерського обліку використовується для встановлення критеріїв оцінки та вимог до розкриття інформації щодо дебіторської заборгованості, як це передбачено іншими відповідними інструкціями з бухгалтерського обліку [4].

Таким чином, дебіторська заборгованість є важливим показником, що відображає фінансовий стан підприємства. Вона показує суму комерційних і споживчих кредитів, виданих підприємством покупцям, і суму авансових платежів, наданих постачальникам за певний період часу, щодо яких підприємство має право вимоги оплати своїх боргів.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю має вирішальне значення для фінансового благополуччя підприємства, оскільки воно закладає основу для швидкого зростання бізнесу та збільшення фінансових можливостей.

## 1.2 Основні складові елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства

Встановлення допустимого рівня дебіторської заборгованості, прийняттого для підприємства, може сприяти покращенню його фінансового стану та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Однак слід враховувати, що підприємство зазнає значних збитків, якщо рівень дебіторської заборгованості перевищує максимальний рівень, оскільки існує ризик неповернення запозичень. Джерелом погашення буде прибуток підприємства, що, в свою чергу, призведе до зниження багатьох фінансово-економічних показників та загальної ефективності діяльності. Крім ключових показників діяльності підприємства – ліквідності, рентабельності, платоспроможності – зміна рівня дебіторської заборгованості контрагентів також впливає на склад і структуру балансу, рівень оборотного капіталу і ринкову стійкість.

Об'єктом управління є дебіторська заборгованість, тобто неоплачені юридичними або фізичними особами товари (роботи, послуги) та/або вилучені з обороту підприємства активи, які підтверджені документально, що надає право на отримання заборгованості у вигляді грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів. Суб'єктами управління є фінансові менеджери та економісти підприємства. Об'єктом управління дебіторською заборгованістю є відносини між суб'єктами господарювання з приводу її виникнення та погашення [13, с. 135].

Ефективне управління дебіторською заборгованістю підприємства стає можливим завдяки ефективній та добре розробленій системі управління.

Система управління дебіторською заборгованістю є частиною загальної системи управління оборотним капіталом підприємства та системи управління маркетингом, метою якої є максимізація продажів, оптимізація загального обсягу дебіторської заборгованості та забезпечення її своєчасної інкасації.

Створення ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, заснованої на комплексному управлінні всіма елементами діяльності підприємства, допоможе підприємству досягти найвищого рівня фінансової стійкості.

Під управлінням дебіторською заборгованістю слід розуміти комплексний процес, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль ситуації з дебіторською заборгованістю, необхідний для досягнення цілей підприємства [14, с. 5].

Система управління дебіторською заборгованістю – це сукупність методів, принципів і процедур роботи з клієнтами щодо продажу товарів або послуг з відстрочкою платежу, стягнення заборгованості та організації фінансової підтримки діяльності зі стягнення заборгованості. Вона також характеризується системою заходів, які регулюють та узгоджують інтереси підприємства та його контрагентів з урахуванням макро- та мікропоказників, забезпечуючи таким чином довгострокову фінансову стійкість підприємства [15, с. 72].

Система управління дебіторською заборгованістю може бути представлена окремими підсистемами: цільовою, організаційно-структурною, управлінською та інформаційною. Складові кожної підсистеми та їх взаємодію схематично зображено на рис. 1.3.



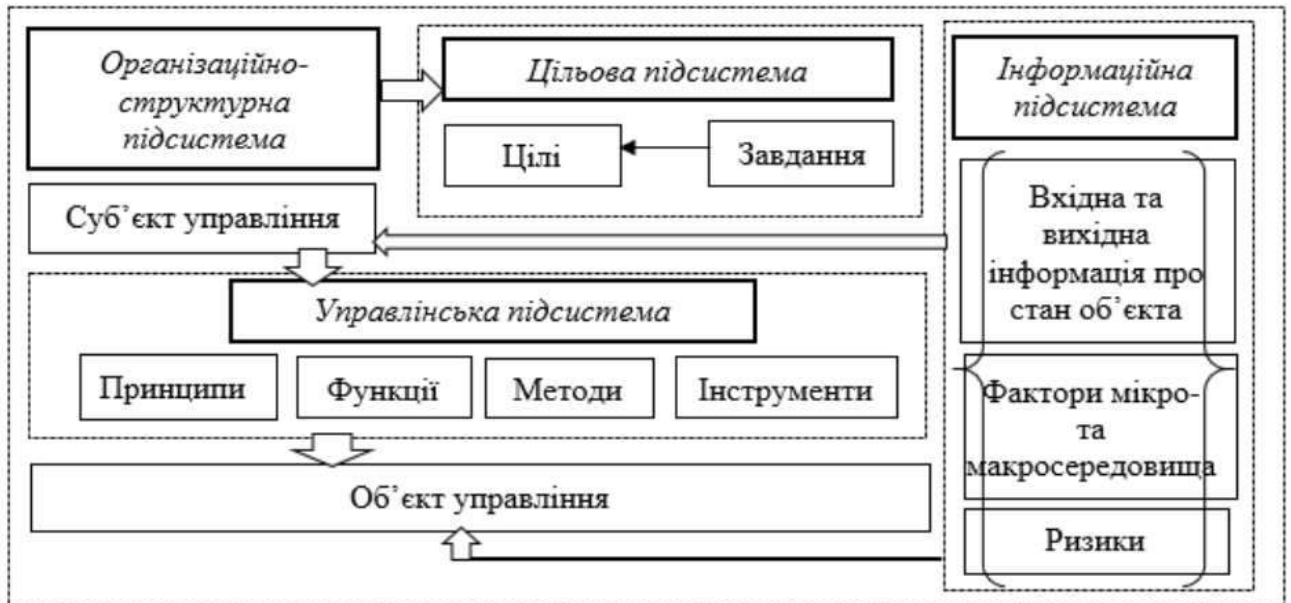


Рисунок 1.2 – Складові елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства [16]

Цільова підсистема визначає цілі та завдання управління дебіторською заборгованістю підприємства. Тому основною метою управління дебіторською заборгованістю є максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесом формування та інкасації дебіторської заборгованості.

Основними завданнями управління дебіторською заборгованістю є мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з можливістю списання збитків від безнадійної заборгованості та можливої нестачі наявних у підприємства грошових коштів; мінімізація збитків, викликаних можливим знеціненням суми заборгованості внаслідок інфляції; мінімізація доходів, які не отримані через відсутність активного фінансового використання коштів, інвестованих в дебіторську заборгованість [17, с. 100].

Основним завданням, яке стоїть перед фінансовими менеджерами в управлінні дебіторською заборгованістю, є встановлення певних договірних відносин з контрагентами та покупцями. Вони повинні вчасно здійснювати платежі в необхідному розмірі. Таким чином підприємство має змогу підтримувати необхідний рівень ліквідності на рахунках, своєчасно погашати заборгованість перед кредиторами та уникати нестачі грошових коштів.

Досягти цієї мети можна шляхом правильної організації аналітичних методів та впровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, яка дозволить прийняття ефективних управлінських рішень щодо повернення заборгованості та прогнозування надходження коштів.

Організаційно-структурна підсистема включає суб'єкти та об'єкти управління, які взаємопов'язані через управлінську підсистему. Суб'єкт управління – ключовий елемент у системі управління, який здійснює управлінський вплив на об'єкт управління.

Основним суб'єктами управління дебіторською заборгованістю підприємства є окремі особи або структурні підрозділи, які впливають на систему управління дебіторською заборгованістю для забезпечення її ефективного функціонування. Для великих підприємств з великими обсягами дебіторської заборгованості потреба у створенні спеціальних підрозділів є особливо гострою. Як правило, такі підприємства створюють відділ управління та контролю дебіторської заборгованості. У той же час середні підприємства можуть обмежитися однією особою, на яку покладаються основні завдання контролю та управління дебіторською заборгованістю [18, с. 107].

Об'єктом управління є кількість і якість дебіторської заборгованості в цілому та її окремих складових: за продукцію, товари, послуги; за розрахунками (з бюджетом, за виданими авансами, з нарахованих доходів, із внутрішніх розрахунків); забезпечена векселями; надані позики; інша дебіторська заборгованість.

Управлінська підсистема включає принципи функціонування механізму управління, методи, засоби та важелі виконання функцій аналізу, планування, регулювання та контролю. Ефективне впровадження управлінських заходів дозволить досягти оптимального рівня дебіторської заборгованості при мінімізації ризику несплати боржником.

Система управління дебіторською заборгованістю покладається на використання різноманітних методів для зменшення простроченої або

сумнівної дебіторської заборгованості. Всі методи, які використовує керівництво підприємства для управління дебіторською заборгованістю, можна розділити на дві групи [19, с. 20]:

1. Формування кредитної політики, яка, з одного боку, може збільшити продажі та залучити нових покупців, а з іншого – мінімізувати ризик виникнення проблемної заборгованості через невиконання покупцями своїх договірних зобов'язань.

2. Створення системи заходів, які дозволять підприємству рефінансувати непогашену дебіторську заборгованість ефективним і потенційно прибутковим способом. Це дозволяє підприємству ефективно ліквідувати будь-які сумнівні борги та повернути кошти в обіг. До вибору потенційних партнерів і покупців у цьому процесі підприємство ретельно підходить, гарантуючи, що всі питання оплати за продукцію ретельно сплановані та відображені в контрактах. Це включає визначення прийнятних затримок платежів, потенційних знижок, які можуть змінюватися залежно від таких факторів, як кількість продукції, придбаної протягом певного періоду часу.

Для забезпечення доступу суб'єктів управління до точної та актуальної інформації про дебіторську заборгованість важливу роль відіграє інформаційна підсистема. Ефективне управління дебіторською заборгованістю стає можливим завдяки постійному моніторингу та аналізу достовірної інформації щодо обсягу, оптимізації та характеристик дебіторської заборгованості за різними категоріями. Основним джерелом інформації для цього є первинні дані бухгалтерського обліку, НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість».

Виникнення заборгованості зумовлене наявністю різноманітних ризиків, які виникають під час здійснення операцій між суб'єктами господарювання. Ці ризики охоплюють виробничий, фінансовий, операційний, ринковий, непередбаченої конкуренції, бізнес-ризик, ризик вибору неблагонадійного контрагента, збутовий, кредитний, митний,

рейдерства, умисного банкрутства тощо. Визнання ризиків як вирішального елемента в операційній структурі служить засобом захисту інтересів підприємства від неплатежів і передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На рис. 1.4 представлені ключові етапи управління дебіторською заборгованістю [20, с. 57].



Рисунок 1.4 – Етапи управління дебіторською заборгованістю

Перший етап в управлінні дебіторською заборгованістю передбачає розробку кредитної політики для підприємства. Кредитна політика включає процедури визначення клієнтів, які мають право на отримання кредитів, і умови, на яких вони їх отримають. Вона також забезпечує дотримання позичальниками умов позики та встановлює вказівки щодо надання знижок. Для розробки кредитної політики необхідний аналіз поточного стану дебіторської заборгованості, включаючи вивчення обсягу, складу та структури. Крім того, цей етап передбачає проведення як зовнішньої, так і внутрішньої оцінки, визначення можливостей, ризиків і загроз, а також облік

наявних ресурсів. Також встановлюються часові обмеження для досягнення цілей, визначених кредитною політикою, та визначається середній розмір фінансових активів у формі дебіторської заборгованості та їх частка в загальному обсязі оборотних активів підприємства.

Тип кредитної політики визначається принциповими підходами до її здійснення з позиції співвідношення між прибутковістю та ризиком у кредитній діяльності підприємства. Підприємство може застосовувати три варіанти кредитної політики щодо покупців продукції: консервативний, помірний і агресивний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типи кредитної політики підприємства [21]

| Тип кредитної політики        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консервативний (або жорсткий) | Тип кредитної політики підприємства направлений на мінімізацію кредитного ризику. Така мінімізація розглядається як пріоритетна мета в здійсненні його кредитної діяльності. Механізмом реалізації політики такого типу є: скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок груп підвищеного ризику; мінімізація термінів надання кредиту і його розміру; ускладнення умов надання кредиту і підвищення його вартості; використання жорстких процедур інкасації заборгованості. Здійснюючи цей тип кредитної політики, підприємство не прагне отримати високий додатковий прибуток за рахунок розширення обсягу реалізації продукції. |
| Помірний                      | Тип кредитної політики характеризує типові умови її здійснення у відповідності з прийнятою комерційною і фінансовою практикою і орієнтується на середній рівень кредитного ризику під час продажу продукції з відстроченням платежу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Агресивний (або м'який)       | Тип кредитної політики підприємства має на меті збільшення додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику, який супроводжує ці операції. Механізмом реалізації політики такого типу є: розповсюдження кредиту на ризикованіші групи покупців продукції; збільшення періоду надання кредиту і його розміру; зниження вартості кредиту; надання покупцям можливості пролонгації кредиту.                                                                                                                                                                    |

Другим етапом в управлінні дебіторською заборгованістю є формування умов для надання комерційних кредитів та процедури стягнення непогашеної заборгованості. Ці умови охоплюють різні чинники, такі як тривалість кредиту, сума кредиту, застосування штрафних санкцій за прострочення платежу з боку покупців, а також вартість кредиту, що передбачає систему цінових знижок за своєчасну оплату придбаних товарів. .

При прийнятті рішення про надання комерційного кредиту, оцінка покупців відіграє вирішальну роль. Процес оцінки включає встановлення набору критеріїв для визначення кредитоспроможності різних груп покупців,

а також збір і аналіз відповідної інформації для оцінки їхньої кредитоспроможності. Крім того, вибираються методи оцінки кредитоспроможності та класифікуються покупці за рівнем їх кредитоспроможності. Тоді умови кредитування відповідно коригуються. Крім того, визначається рівень ризику несплати покупцями рахунків та надаються рекомендації щодо зменшення кількості потенційно неплатоспроможних клієнтів [22, с. 63].

У процесі визначення належного рівня дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів третій етап передбачає врахування прогнозованого обсягу реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Цей розрахунок враховує різні чинники, включаючи запланований обсяг продажів у кредит, середню тривалість прострочення платежів, співвідношення собівартості та ціни реалізації товарів, які реалізуються в кредит.

Політика управління дебіторською заборгованістю передбачає постійний моніторинг і контроль за станом непогашеної заборгованості, особливо зосереджуючись на термінах погашення та виконанні фінансових планів щодо місячних і квартальних погашень дебіторської заборгованості. Здійснюється оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю, що дає змогу визначити ефективність кредитної політики підприємства та виявити будь-які недоліки, які необхідно враховувати при розробці нової кредитної політики [23, с. 55].

Надмірна дебіторська заборгованість підприємства є актуальною проблемою в наш час. Економічна криза в Україні ускладнює, а іноді й унеможлиблює підтримку фінансової дисципліни. Як наслідок, підприємства-кредитори характеризуються втратою платоспроможності та браком ліквідності через серйозну нестачу ліквідних коштів, пов'язаних із дебіторською заборгованістю. У зв'язку з цим керівництву підприємства доцільно розглянути питання про впровадження таких економічних заходів, як реструктуризація або рефінансування дебіторської заборгованості. Ці дії

прискорять процес погашення та пом'якшать вплив на фінансову стабільність підприємства [24, с. 12].

Для того, щоб оцінити можливості рефінансування дебіторської заборгованості, вкрай важливо розглянути можливість переведення її в більш ліквідні оборотні активи, такі як готівка або короткострокові фінансові інвестиції. Існують різні сучасні методи рефінансування, включаючи кліринг, факторинг, форфейтинг, вексельний облік, заставу, аутсорсинг, надання знижок клієнтам і реструктуризацію боргу.

Зазвичай використовуються три основні форми рефінансування: факторинг, облік або дисконтування векселів і форфейтинг. Факторинг передбачає продаж дебіторської заборгованості факторинговій компанії або банку. Облік або дисконтування векселів передбачає купівлю банком векселя та здійснення термінового платежу на пред'явника, причому оплата відбувається лише у визначений термін погашення. Форфейтинг передбачає викуп векселів та інших боргових вимог у експортера шляхом кредитування зовнішньоекономічних операцій [25, с. 315].

Вирішуючи, яку форму рефінансування використовувати для прискорення обороту дебіторської заборгованості, підприємство повинно порівняти втрати, понесені від більш швидкого отримання коштів, з вигодами, які можуть бути отримані від використання цих коштів. Якщо переваги переважають втрати, використання цих методів управління дебіторською заборгованістю є доречним і призведе до більш ліквідної структури балансу підприємства. Але якщо повільна оборотність дебіторської заборгованості пов'язана з порушеннями дебіторами договорів, наприклад, з простроченням платежів, підприємство повинно зосередитися на підвищенні ефективності роботи з боржниками.

Останнім етапом управління дебіторською заборгованістю є оцінка умов кредитування для окремих покупців. Завдяки ретельному аналізу вносяться коригування, щоб покращити кредитну політику підприємства, забезпечуючи усунення та уникнення будь-яких недоліків у поточній політиці. Це



передбачає встановлення нових умов кредитування, надання знижок клієнтам, які своєчасно платять і не мають простроченої заборгованості, перехід від системи передоплати до продажу в кредит, розробку механізму стимулювання оперативних платежів шляхом поступового збільшення відсотка знижки.

Щоб ефективно управляти дебіторами, має існувати система комплексних заходів для усунення прострочених платежів покупців. Основним у цій системі є ретельний моніторинг термінів оплати для кожного окремого покупця, як це передбачено умовами угоди. У випадку, якщо покупець не дотримується термінів оплати, необхідно систематично вжити низку заходів:

- надсилання нагадувань за допомогою електронних та паперових листів;
- здійснення телефонних дзвінків;
- направлення претензій;
- порушення судових процесів або продаж боргу спеціалізованим організаціям.

Крім того, може бути корисним збільшити частку продажів, здійснених на умовах передоплати або використовувати акредитивну форму розрахунків з покупцями. Ці заходи зменшать ризик прострочення або несплати, що призведе до більш раннього надходження коштів і більш ліквідної структури оборотного капіталу. Покращуючи управління запасами та дебіторською заборгованістю, підприємство може оптимізувати свої поточні активи та підвищити ліквідність. Реалізація цих заходів дозволить прискорити оборотність запасів і дебіторської заборгованості, підвищити ліквідність балансу, отримати додаткові прибутки за рахунок вивільнення коштів від невикористаних або застарілих запасів і дебіторської заборгованості [26, с. 105].

В умовах глобальної цифровізації в економіці підприємства стикаються з новими цілями в управлінні своєю дебіторською заборгованістю. Вони повинні повністю трансформувати встановлені правила та методи ведення

бізнесу, щоб адаптуватися до цифрових платформ, які зараз існують. Використання цифрових можливостей запровадило інноваційні економічні рішення, включаючи смарт-контракти, технологію блокчейн, цифрові активи та вдосконалені інтегровані протоколи, які бездоганно інтегровані з існуючими економічними категоріями бухгалтерського обліку. Щоб пом'якшити ризики, все більше підприємств виходять на цифрову сферу договірних відносин, укладаючи так звані розумні контракти зі своїми контрагентами. Тобто, цифровізація позитивно вплинула на зміни в традиційному механізмі обліку дебіторської заборгованості.

Автоматизовані програмні продукти мають можливість покращувати та прискорювати процес управління дебіторською заборгованістю, тим самим підвищуючи ефективність прийняття рішень. Впровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, що включає автоматизовані платформи, підвищить коефіцієнт ліквідності підприємства, що зробить його дуже привабливим для інвестицій.

Управління дебіторською заборгованістю передбачає реалізацію різноманітних заходів щодо зменшення суми непогашених платежів на підприємствах. Ключові компоненти цієї стратегії включають:

- аналіз інформації про благонадійність контрагента. Перед укладанням договору необхідно ретельно вивчити документацію, надану потенційним партнером. Щоб оцінити як фінансову стабільність, так і загальну репутацію, корисно мати інформацію про їх досвід роботи в конкретній галузі, а також відгуки інших учасників ринку. Важливо з'ясувати, чи є у контрагента непогашені чи поточні борги, а також їх статус та історію погашення;

- під час укладання договору важливо включити до нього положення щодо штрафних санкцій за невиконання встановлених вимог. Ці покарання можуть мати форму штрафів або компенсації збитків, що слугує для пом'якшення економічних ризиків. Включивши такі умови, можна зменшити ймовірність несплати, а також спростити процес стягнення боргів законними засобами;

- гнучкість в управлінні простроченими платежами передбачає можливість укладання нових угод щодо відстрочення погашення боргу;
- стимулювання контрагентів за допомогою знижок за ранні або своєчасні платежі, заохочуючи оперативне погашення боргів;
- стимулювання власного персоналу брати активну участь у стягненні платежів від покупців або клієнтів. Додатково здійснюється розроблення заходів дисциплінарного впливу, у тому числі оголошення доган, утримання премій та застосування інших дисциплінарних стягнень за прострочення платежів;
- запровадження жорсткого регламенту регулює різні бізнес-операції, такі як закупівля товарів, продаж товарів і управління фінансовими операціями. Крім того, важливо підтримувати точні дані про продажі та своєчасно реєструвати всі надходження та платежі.

### 1.3 Сучасні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства

Існують різні чинники, які можуть призвести до виникнення дебіторської заборгованості, включаючи комерційне кредитування постачальником покупця, затримку платежу, поставку неякісної продукції, розтрата тощо. Тому підприємствам важливо проводити аналіз дебіторської заборгованості, щоб ефективно здійснювати свою діяльність. Цей аналіз дозволяє визначити показники як майбутньої, так і поточної платоспроможності, а також вплив факторів, що впливають на дебіторську заборгованість.

Аналіз дебіторської заборгованості можна розбити на кілька етапів, як показано на рис. 1.5 [27, с. 223].



Рисунок 1.5 – Етапи аналізу дебіторської заборгованості

Для ефективного аналізу дебіторської заборгованості необхідно мати фінансові інструменти, які дозволяють відстежувати взаємозв'язок між різними показниками та ідентифікувати закономірності їх динаміки. Цей аналіз спирається на інформацію, отриману як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел, забезпечуючи повний, актуальний і достовірний набір даних, який є основою для остаточних результатів аналізу.

На рис. 1.6 показано компоненти, що складають інформаційну основу для аналізу дебіторської заборгованості [28, с. 71].

Проводячи аналіз стану дебіторської заборгованості, можна з'ясувати її склад і структуру, відстежити зміни в динаміці за аналізований період, оцінити показники, пов'язані з якістю, ліквідністю та обігом дебіторської заборгованості, отримати уявлення про фактичний стан погашення даного

виду боргу, а також визначити його вплив на ефективність діяльності підприємства. Крім того, цей аналіз допомагає розробити стратегії оптимізації кількості та частки дебіторської заборгованості в поточних активах підприємства [29, с. 108].



Рисунок 1.6 – Інформаційне забезпечення аналізу дебіторської заборгованості

Оборотність є основним показником якості та ліквідності дебіторської заборгованості, характеризуючи як кількість оборотів, так і швидкість, з якою вони відбуваються.

Для того, щоб провести оцінку стану дебіторської заборгованості підприємства, необхідно проаналізувати такі показники:

1) оборотність дебіторської заборгованості:

$$КО_{дз} = Ч / ДЗс , \quad (1.1)$$

де  $КО_{дз}$  – оборотність дебіторської заборгованості;

$Ч$  – чистий дохід від реалізації продукції;

$ДЗс$  – середня дебіторська заборгованість.

2) тривалість погашення дебіторської заборгованості:

$$T_{дз} = Д / КО_{дз} , \quad (1.2)$$

де  $T_{дз}$  – період погашення дебіторської заборгованості;

$Д$  – кількість календарних днів в періоді, що аналізується.

3) частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів:

$$Ч_{дз} = (ДЗ / ОА) * 100\%, \quad (1.3)$$

де  $Ч_{дз}$  – частка дебіторської заборгованості в поточних активах;

$ОА$  – оборотні (поточні) активи.

4) відношення середньої величини дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації:

$$КЗ_{дз} = ДЗ / ЧД \quad (1.4)$$

5) частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі дебіторської заборгованості.

Порівняння показників за звітний період та за минулий період, тобто розгляд їх у їх динаміці – це основна методика аналізу показників оборотності дебіторської заборгованості [30, с. 118].

Щоб ефективно використовувати поточні активи, необхідно застосувати інструменти для аналізу дебіторської заборгованості та з їх допомогою розробляти і створити внутрішні бізнес-правила компанії, ці правила стосуються умов, правил та обмежень, пов'язаних із термінами та обсягом дебіторської заборгованості.

Аналіз дебіторської заборгованості підприємства може оцінити потенційний дохід, отриманий у вигляді штрафів, пені або комбінації того й іншого.

Управління дебіторською заборгованістю включає розробку заходів для зменшення або стягнення простроченої або сумнівної дебіторської заборгованості. При цьому можна використовувати різні методи управління дебіторською заборгованістю, які поділяються на такі групи:

- юридичні – претензійна робота, подача позову до суду;
- економічні – фінансові санкції (штрафи, пеня, неустойка), застава активів і прав на майно, призупинення постачання продукції та товарів;
- психологічні – нагадування по телефону, засоби масової інформації, що використовуються для масового розповсюдження або поширення інформації серед інших постачальників, що може негативно вплинути на репутацію боржника;
- фізичні – арешт майна боржника, що проводиться органами державної виконавчої влади [31, с. 70].

### Висновок до розділу 1

В ході дослідження теоретичних засад управління дебіторською заборгованістю підприємства було проведено аналіз категорії «дебіторська заборгованість» різними науковцями. Визначено, що термін «дебіторська заборгованість» стосується непогашеної заборгованості перед підприємством фізичних чи юридичних осіб на певний момент часу. Дебіторська заборгованість вважається поточними активами підприємства та є результатом економічних операцій, які вимагають погашення протягом визначеного періоду часу. Дебіторська заборгованість класифікується за різними ознаками.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю має вирішальне значення для фінансового благополуччя підприємства, оскільки воно закладає основу для швидкого зростання бізнесу та збільшення фінансових



можливостей. Створення ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, заснованої на комплексному управлінні всіма елементами діяльності підприємства, допоможе підприємству досягти найвищого рівня фінансової стійкості.

Система управління дебіторською заборгованістю – це сукупність методів, принципів і процедур роботи з клієнтами щодо продажу товарів або послуг з відстрочкою платежу, стягнення заборгованості та організації фінансової підтримки діяльності зі стягнення заборгованості.

Важливим в процесі управління дебіторською заборгованістю є здійснення постійної аналітичної роботи, моніторингу та контролю дебіторської заборгованості. Було досліджено основні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ТОВ «МУР»

### 2.1 Економіко-організаційна на характеристика ТОВ «МУР»

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МУР». Проектно-будівельна компанія ТОВ «МУР» — провідна українська компанія, що надає повний комплекс проектних, ремонтно-реставраційних та будівельно-монтажних послуг.

Клієнтами та замовниками компанії є групи компаній «UkrLandFarming», ПАТ «Компанія «РАЙЗ», Агропромхолдинг «Астарт-Київ», польська компанія «BARLINEK», італійська компанія «VALROM», виробниче об'єднання «Комплектінвест», мережа АТЛ, компанія «Сандора», «Інком-Інвест», «Дата груп», «Фарвуд», американські компанії «Alfred Topfer», «Агробуд», ТОВ «Агросіті-інвест», банківські установи: «Укргазбанк», «CREDIT AGRICOLE», «Форум», «Правексбанк», «ПроКредитБанк», мережа ресторанів «Козирна карта», супермаркети «Варшава», «Грош», підприємство «Кряж», «Сфера» та ряд державних і бюджетних організацій.

Будівельна компанія ТОВ «МУР» добре здійснює такі види діяльності:

- проектування об'єктів різних рівнів складності;
- будівництво і реконструкція будівель та споруд в т.ч. пам'яток архітектури;
- виконання повного комплексу будівельно-монтажних та ремонтно-реставраційних робіт;
- будівництво елеватора «під ключ»;
- 3D- моделювання;
- дизайн, архітектурне проектування;
- сертифікований технічний нагляд;

- підготовка звітів про технічне обстеження, в т.ч. самовільно збудовані будівлі;
- підготовка Повідомлення та Декларації про початок виконання будівельних робіт (дозвіл на початок виконання робіт), Декларації про готовність об'єкта до експлуатації;
- паспортизація будівель та споруд;
- виготовлення кошторисної документації;
- оренда будівельної техніки.

Підприємство в повному об'ємі оснащено сучасним парком машин та механізмів: екскаватори, навантажувачі, бульдозери, автомобілі, автокрани, всього понад 50 одиниць. Матеріально-технічна база дозволяє компанії зводити об'єкти, починаючи від котеджів до висоток (хмарочосів).

За роки роботи на будівельному ринку Вінниччини і України ТОВ «МУР» здобуло великий досвід будівництва будівель і споруд різного призначення і масштабу, зайнявши лідируючу позицію в таких сферах будівництва, як:

- будівництво офісних і адміністративних будівель різної поверховості;
- будівництво начальних закладів, лікарень, готелів;
- будівництво торгово-розважальних центрів;
- будівництво промислових будівель і споруд, в тому числі сучасних зерносушильних комплексів;
- будівництво складських приміщень;
- будівництво приміщень різного призначення;
- реконструкція та капітальний ремонт, реставрація, в т.ч. пам'яток архітектури.

ТОВ «МУР» здійснює каркасно-монолітне будівництво, будівництво з несучими стінами, з металевим каркасом. Приймаються і інші конструктивні рішення, які забезпечують надійність, архітектурну досконалість и оптимальне співвідношення «ціна-якість». Різноманітність прийнятих рішень,

індивідуальний дизайн використаних матеріалів робить кожен наш об'єкт не тільки надійним, але й неповторним.

ТОВ «МУР» має свій власний сайт [49] (рис. 2.1), який складається з певної кількості сторінок. Дані сторінки містять інформацію про підприємство, новини та події. Докладно розповідається про сферу діяльності підприємства, про послуги та роботи, які виконуються. Сайт ТОВ «МУР» виглядає представницькі та солідно. Він має зручний інтерфейс та навігацію. Вся інформація працює на імідж підприємства.



Рисунок 2.1 – Сайт ТОВ «МУР»

Головна сторінка сайту є досить яскравою і містить зручне меню доступу до різних сторінок сайту. Можна виділити два структурних меню: в центрі сторінки при натисканні на один з п'яти шестикутників відкривається відповідна сторінка, що містить докладну інформацію щодо послуг, які

надаються підприємством, а саме: Проектування; Будівництво; Елеватор під ключ; Реконструкція; Реставрація. Внизу Головної сторінки сайту ТОВ «МУР» знаходиться інше меню, яке надає можливість доступу до сторінок: Головна; Об'єкти; Оренда техніки; Галерея; Інвестиційні проекти; Контакти; Новини; Вакансії.

Як перевагу зазначимо наявність зворотного зв'язку, тобто заповнивши невелику форму можна замовити зворотній зв'язок з підприємством в зручний час.

Також розробники сайту додали Мапу проїзду, яка на карті демонструє місцезнаходження офісу ТОВ «МУР».

Головна сторінка відображає телефон / факс для зв'язку з підприємством.

Цікавим елементом сайту ТОВ «МУР» є сторінка Вакансії. Користувач може цікавитись не тільки основними послугами, що надає підприємство, але й розглянути вакансії працевлаштування.

Сайт ТОВ «МУР» достатньо просто знайти в пошукових системах, задавши пошуковий запит або на українській або на російській мові. Також існує сторінка підприємства в соціальній мережі ВКонтакте.

Отже, в цілому, розроблений сайт ТОВ «МУР», можна оцінити як зручний та інформативний з точки зору відвідувача і користувача.

## 2.2 Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності ТОВ «МУР»

Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «МУР» за 2021 – 2023 роки. Для виконання аналітичного дослідження основних показників діяльності підприємства використовуємо бухгалтерську та статистичну звітність, оперативні дані виробничої діяльності. Детальний аналіз рівня та динаміки цих показників можна привести, склавши відповідну аналітичну таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ  
«МУР»

| Показники                                               | Роки    |         |         | Відхилення 2023 від |       |               |       |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|-------|---------------|-------|
|                                                         | 2021    | 2022    | 2023    | 2021                |       | 2022          |       |
|                                                         |         |         |         | Абс.<br>(+,-)       | %     | Абс.<br>(+,-) | %     |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.     | 59463   | 70172   | 98696   | 39233               | 66,0  | 28524         | 40,6  |
| 2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 52098   | 67012   | 94124   | 42026               | 80,7  | 27112         | 40,5  |
| 3. Прибуток від реалізації, тис. грн.                   | 7365    | 3160    | 4572    | -2793               | -37,9 | 1412          | 44,7  |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                           | 4065    | 2022    | 1055    | -3010               | -74,0 | -967          | -47,8 |
| 5. Середня величина оборотних активів, тис. грн.        | 10463   | 16800   | 20910   | 10447               | 99,8  | 4110          | 24,5  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.   | 13280   | 17731   | 31868   | 18588               | 140,0 | 14137         | 79,7  |
| 7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.        | 12385   | 15641   | 17392   | 5007                | 40,4  | 1751          | 11,2  |
| 8. Середня величина поточних зобов'язань, тис. грн.     | 6061    | 12951   | 28501   | 22440               | 370,2 | 15550         | 120,1 |
| 9. Середня величина активів, тис. грн.                  | 18464   | 28610   | 45893   | 27429               | 148,6 | 17283         | 60,4  |
| 10. Середньооблікова чисельність працівників, чол.      | 344     | 336     | 326     | -18                 | -5,2  | -10           | -3,0  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн./чол.                | 172,858 | 208,845 | 302,748 | 129,891             | 75,1  | 93,903        | 45,0  |
| 12. Рентабельність реалізованої продукції, %            | 12,386  | 4,503   | 4,632   | -7,753              | -62,6 | 0,129         | 2,9   |
| 13. Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 4,478   | 4,182   | 4,720   | 0,242               | 5,4   | 0,538         | 12,9  |
| 14. Фондовіддача, грн./грн.                             | 5,683   | 3,958   | 3,097   | -2,586              | -45,5 | -0,861        | -21,7 |
| 15. Рентабельність власного капіталу, %                 | 32,822  | 12,928  | 6,066   | -26,756             | -81,5 | -6,862        | -53,1 |
| 16. Рентабельність активів, %                           | 22,016  | 7,067   | 2,299   | -19,717             | -89,6 | -4,769        | -67,5 |
| 17. Рентабельність витрат, %                            | 14,137  | 4,716   | 4,857   | -9,279              | -65,6 | 0,142         | 3,0   |
| 18. Коефіцієнт автономії (незалежності)                 | 0,671   | 0,547   | 0,379   | -0,292              | -43,5 | -0,168        | -30,7 |
| 19. Коефіцієнт покриття                                 | 1,726   | 1,297   | 0,734   | -0,993              | -57,5 | -0,564        | -43,4 |
| 20. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 0,188   | 0,091   | 0,005   | -0,183              | -97,3 | -0,086        | -94,5 |

Аналізуючи динаміку зміни основних показників діяльності ТОВ «МУР», можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації зріс в 2023 році на 39223 тис. грн. або на 66 % в порівнянні з 2021 роком та на 28524 тис. грн. або на 40,6 % в порівнянні з 2022 роком. Враховуючи це, можна сказати про нарощування обсягів реалізації, що позитивно характеризує підприємство. Повна собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 42026 тис. грн. або на 80,7 % в порівнянні з 2021 роком і на 27112 тис. грн. або на 40,5% в порівнянні з 2022 роком.

Діяльність ТОВ «МУР» за аналізований період є прибутковою. В 2023 році прибуток від реалізації знизився на 2793 тис. грн. або на 37,9 % в порівнянні з 2021 роком і зріс на 1412 тис. грн. або на 44,7 % в порівнянні з 2022 роком. Негативною є тенденція до зниження чистого прибутку підприємства, який в 2023 році знизився на 3010 тис. грн. або на 74 % в порівнянні з 2021 роком і на 967 тис. грн. або на 47,8 % в порівнянні з 2022 роком. Ця обставина свідчить про незначне зниження ефективності діяльності підприємства.

На ТОВ «МУР» спостерігається поступове оновлення основних фондів: в 2023 році в порівнянні з 2021 роком вартість основних фондів зростає на 18588 тис. грн. або на 140 %, в порівнянні 2022 роком вартість основних фондів зросла на 14137 тис. грн. або на 79,7 %. Вартість оборотних активів ТОВ «МУР» зростає в порівнянні з 2021 роком на 10447 тис. грн. або на 99,8%, в порівнянні з 2022 роком зростає на 4110 тис. грн. або на 24,5%. Це свідчить про те, що підприємство більше вкладає засобів в сировину, матеріали і відповідно зростає вартість готової продукції.

Власний капітал ТОВ «МУР» має тенденцію до зростання: в 2023 році в порівнянні з 2021 роком власний капітал зріс на 5007 тис. грн. або на 40,4%, в порівнянні з 2022 роком – на 1751 тис. грн. або на 11,2 %. Поточні зобов'язання ТОВ «МУР» також мають тенденцію до зростання: в 2023 році в порівнянні з 2021 роком поточні зобов'язання підприємства зросли на 22440 тис. грн. або більше ніж у 4 рази, в порівнянні з 2022 роком зростання

поточних зобов'язань склало 15550 тис. грн. або 120,1 %. Вказані зміни призвели до змін у вартості активів підприємства, які також мають тенденцію до зростання: в 2023 році в порівнянні з 2021 роком загальна сума активів зросла на 27429 тис. грн. або на 148,6 %, в порівнянні з 2022 роком – на 17283 тис. грн. або на 60,4 %.

Чисельність працівників в 2023 році знизилась на 18 осіб або на 5,2 % порівняно з 2021 роком і на 10 осіб або на 3 % зменшилась порівняно з 2022 роком.

Продуктивність праці в 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 129,891 тис. грн./чол. або на 75,1 %, а в порівнянні з 2022 роком - на 93,903 тис. грн./чол. або на 45 %. Це позитивно характеризує ефективність використання персоналу підприємства.

Рентабельність продажу в 2023 році порівняно з 2021 роком знизилась на 7,753 пункти, а в порівнянні з 2022 роком незначно зросла на 0,129 пункти. Це пов'язано зі змінами в обсязі реалізації продукції та величини прибутку від реалізації продукції. Показники рентабельності підприємства також мають негативну тенденцію до зниження, що пов'язано зі зменшенням прибутку від реалізації та чистого прибутку ТОВ «МУР» в 2023 році.

Коефіцієнт оборотності ТОВ «МУР» протягом аналізованого періоду має позитивну тенденцію. Так, якщо в 2021 році коефіцієнт оборотності склав 4,478, в 2023 році він зріс і склав 4,720.

Рівень ефективності використання основних засобів підприємства, що характеризує показник фондівдачі, поступово знижується в 2023 році порівняно з 2021 роком на 2,586 грн./грн. або на 45,5 %, в порівнянні з 2022 роком – на 0,861 грн./грн. або на 21,7 %.

Показники ліквідності та фінансової стійкості мають негативну тенденцію до зниження в 2023 році.

Отже, в цілому за 2021-2023 роки ТОВ «МУР» нарощує обсяги реалізації, але дещо знизило ефективність і прибутковість своєї діяльності.



### 2.3 Аналіз та оцінка дебіторської заборгованості ТОВ «МУР»

Система управління дебіторською заборгованістю підприємства використовується для вирішення таких завдань, як проведення інвентаризації та аналізу дебіторської заборгованості, встановлення правил співпраці з діловими партнерами, визначення допустимої суми оборотного капіталу, спрямованого в дебіторську заборгованість за допомогою варіантів відстрочки платежу для клієнтів, встановлення вигідних умов оплати для покупців, в тому числі штрафних санкцій та пені за прострочення платежу, встановлення критеріїв оцінки покупців та визначення варіантів розстрочки для кожної категорії покупців, впровадження процедур стягнення заборгованості як у позасудовому, так і в судовому порядку, а також впровадження системи контролю за своєчасним погашенням дебіторської заборгованості.

Вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства проявляється в наступних аспектах:

- помітне зростання суми грошей, заборгованих підприємству, означає, що відбулося розширення надання комерційних кредитів покупцям. Таке збільшення також можна пояснити впровадженням системи відстрочки платежів та кредитів, внаслідок чого частина оборотних активів підприємства «заморожується», що призводить до зниження ліквідності підприємства;

- суттєве зростання дебіторської заборгованості створює ризик для стабільності фінансового стану підприємства, що зумовлює необхідність залучення додаткових джерел фінансування;

- якщо приріст дебіторської заборгованості відстає від приросту кредиторської, то це створює дефіцит коштів і, як наслідок, призводить до неплатоспроможності. Це відбувається, коли короткострокові зобов'язання не можуть бути погашені наявними активами, що призводить до порушення ліквідності балансу;

- поява простроченої дебіторської заборгованості створює загрозу для фінансової діяльності підприємства, оскільки може виникнути необхідність її списання;

- тенденція до зростання сумнівної дебіторської заборгованості також знижує ліквідність підприємства, оскільки ці суми списуються за рахунок резерву сумнівних боргів, який фінансується за рахунок фінансових результатів підприємства.

Аналіз дебіторської заборгованості підприємства проводиться шляхом оцінки загальної динаміки її обсягу, як у цілому, так і за окремими складовими (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 рр.

| Склад дебіторської заборгованості                 | На кінець року |      |          |      |          |      | Відхилення 2023 від |       |
|---------------------------------------------------|----------------|------|----------|------|----------|------|---------------------|-------|
|                                                   | 2021           |      | 2022     |      | 2023     |      | 2021                | 2022  |
|                                                   | тис.грн.       | %    | тис.грн. | %    | тис.грн. | %    |                     |       |
| Дебіторська заборгованість, всього, у тому числі: | 6368           | 100  | 17083    | 100  | 17257    | 100  | 10889               | 174   |
| - за товари, роботи, послуги                      | 4746           | 74,6 | 11822    | 69,2 | 9599     | 55,6 | 4853                | -2223 |
| - з бюджетом                                      | 48             | 0,8  | 822      | 4,8  | 1403     | 8,1  | 1355                | 581   |
| - за виданими авансами                            | 1332           | 20,8 | 4130     | 24,2 | 6058     | 35,1 | 4726                | 1928  |
| - інша поточна дебіторська заборгованість         | 242            | 3,8  | 309      | 1,8  | 197      | 1,1  | -45                 | -112  |

Із табл. 2.2 видно, що обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» значно зріс в 2023 році в порівнянні з 2021 роком – на 10889 тис. грн.

Обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «МУР» в 2023 році зріс з 4746 тис. грн. в 2021 році до 9599 тис. грн. в 2023 році.

Обсяг дебіторської заборгованості за виданими авансами ТОВ «МУР» в 2021 році становив 1332 тис. грн., тоді як на кінець 2023 року ця стаття зросла до 6058 тис. грн. В 2023 році дебіторська заборгованість за виданими авансами

становила 6058 тис. грн. або 35,1 % загальної суми дебіторської заборгованості.

Характерним для ТОВ «МУР» є значне зростання дебіторської заборгованості розрахунків з бюджетом – на 1355 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. На кінець 2023 року обсяг дебіторської заборгованості розрахунків з бюджетом склав 1403 тис. грн.

Динаміку зміни складових дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» зображено на рис. 2.2.

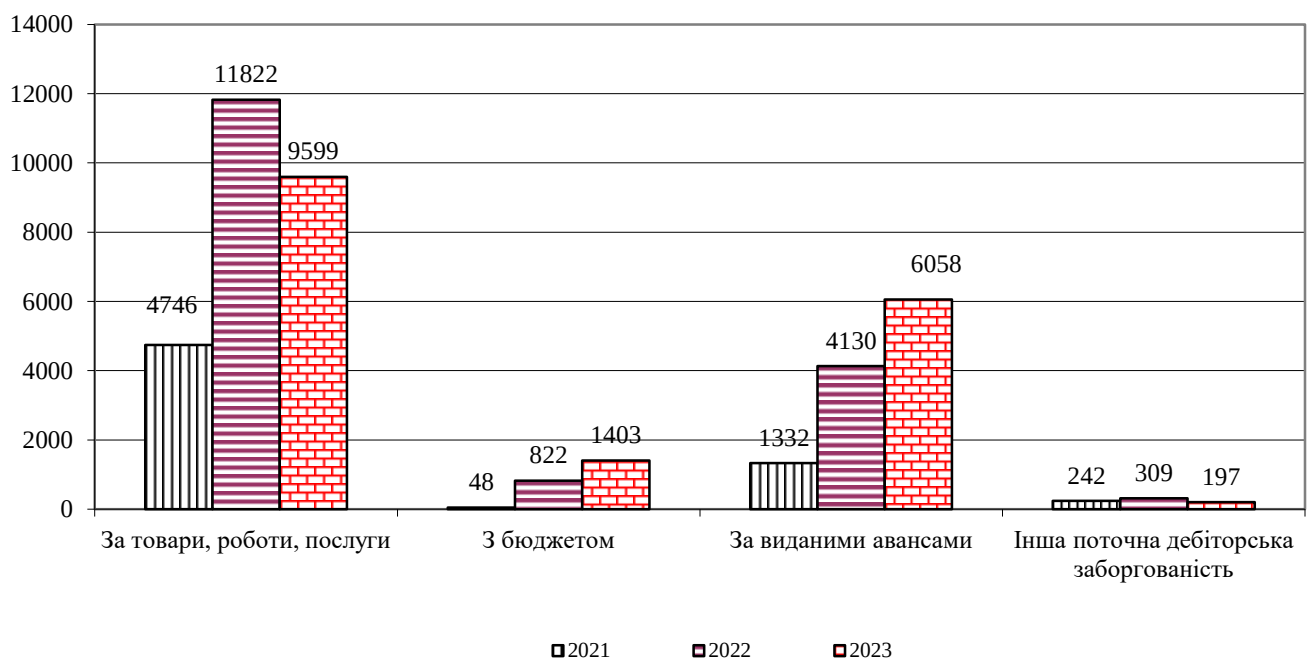


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за її видами за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо структуру дебіторської заборгованості ТОВ «МУР».

У 2021 році у структурі дебіторської заборгованості розрахунки за товари, роботи та послуги склали найбільш питому вагу – 74,6%, розрахунки за виданими авансами становили 20,8 %, розрахунки з бюджетом займали 0,8%, інша поточна дебіторська заборгованість – 3,8%.

У 2022 році частка розрахунків за товари, роботи, послуги знизилась і складала 69,2%, розрахунки з бюджетом зросли до 4,8 %, розрахунки за виданими авансами – 24,2%, інша поточна дебіторська заборгованість – 1,8%.

У 2023 році прослідковується зменшення питомої ваги розрахунків за товари, роботи і послуги до 55,6 %, частка розрахунків з бюджетом зростає до 8,1 %, розрахунки за виданими авансами складають 35,1%, частка іншої поточної дебіторської заборгованості – 1,1%.

Зниження в структурі дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» питомої ваги дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги за досліджуваний період свідчить про те, що підприємство використовує обґрунтовану кредитну політику щодо дебіторів.

Структура дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2023 рік наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2023 рік

Комплексним показником стану дебіторської заборгованості є її оборотність, визначена на основі умов договорів. Оборотність дебіторської

заборгованості характеризує ліквідність та якість дебіторської заборгованості підприємства.

Проаналізуємо показники оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» в динаміці за 2021-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 роки

| Показники                                                                                 | Роки  |         |       | Відхилення 2023 від |            |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|---------------------|------------|----------------|------------|
|                                                                                           | 2021  | 2022    | 2023  | 2021                |            | 2021           |            |
|                                                                                           |       |         |       | Абс.<br>(+, -)      | Відн.<br>% | Абс.<br>(+, -) | Відн.<br>% |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                                       | 59463 | 70172   | 98696 | 39233               | 66,0       | 28524          | 40,6       |
| 2. Середньорічна вартість активів, тис. грн.                                              | 18464 | 28610   | 45893 | 27429               | 148,6      | 17283          | 60,4       |
| 3. Середня величина дебіторської заборгованості, тис. грн.                                | 4979  | 11720,5 | 17170 | 12191               | 244,8      | 5449,5         | 46,5       |
| 4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів                           | 11,9  | 6,0     | 5,7   | -6,2                | -51,9      | -0,2           | -4,0       |
| 5. Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні                                  | 30,1  | 60,1    | 62,6  | 32,5                | 107,8      | 2,5            | 4,2        |
| 6. Сумнівна дебіторська заборгованість, тис. грн.                                         | 0     | 0       | 0     | 0                   | -          | 0              | -          |
| 7. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, %             | 27,0  | 41,0    | 37,4  | 10,4                | 38,7       | -3,6           | -8,7       |
| 8. Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації, % | 8,4   | 16,7    | 17,4  | 9,0                 | 107,8      | 0,7            | 4,2        |
| 9. Частка сумнівної дебіторської заборгованості, %                                        | 0     | 0       | 0     | 0                   | -          | 0              | -          |

За результатами проведених розрахунків, наведених у таблиці 2.4, здійснимо аналіз основних показників оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР».

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склав 11,9 оборотів, у 2022 році по відношенню до 2021 року він зменшився і склав 6 оборотів, у 2023 році по відношенню до 2022 року він зменшився на 0,3 пункти (4%) і дорівнював 5,7 оборотам. Позитивним вважається зростання значення коефіцієнта дебіторської заборгованості. Слід зазначити, що на підприємстві спостерігається тенденція до зниження оборотності дебіторської заборгованості і цей факт негативно характеризує стан його розрахункової дисципліни.

Динаміка зміни коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» наведена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР»

За західними джерелами, для середньої компанії значення цього показника складає 8 оборотів в рік. Зниження показника у 2023 році до 5,7

оборотів означає, що оборот дебіторської заборгованості на ТОВ «МУР» нижче, ніж у середньостатистичної аналогічної фірми. Це може бути результатом не дуже активної політики зі стягнення боргів, великої суми простроченої заборгованості та відсутності стимулів (знижок) для погашення боргу.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склала 30,1 днів, у 2022 році по відношенню до 2021 року вона зростає до 60,1 днів, у 2023 році по відношенню до 2022 року тривалість погашення дебіторської заборгованості зросла на 2,5 дня (4,2%) і дорівнювала 62,6 днів. Динаміка зміни тривалості погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» наведена на рис. 2.5.

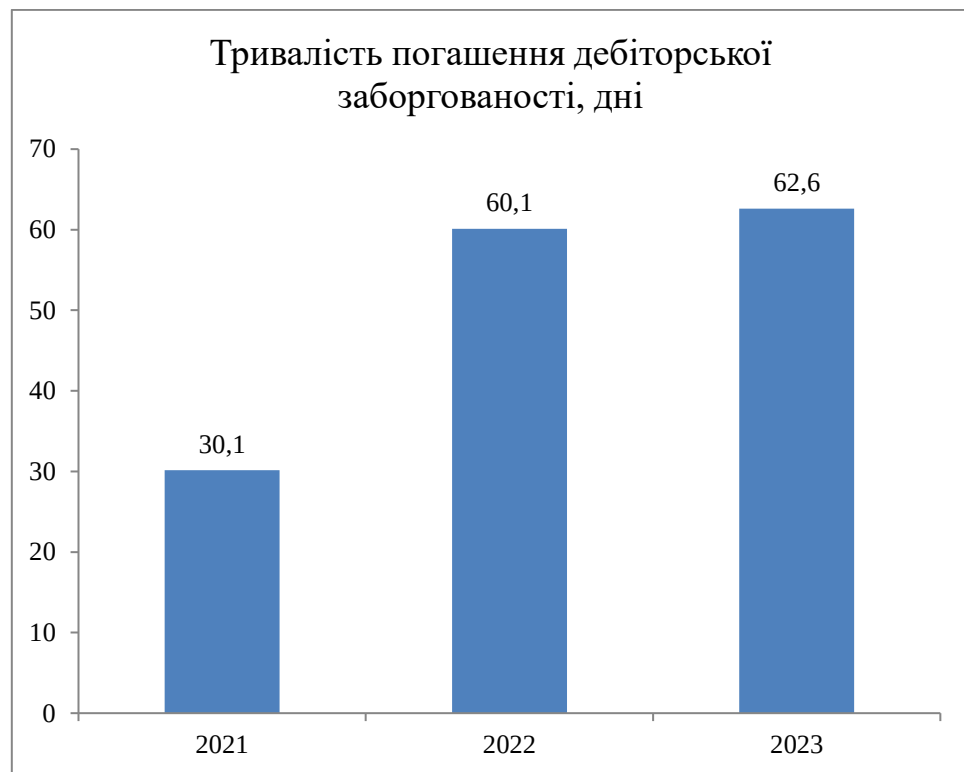


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни тривалості погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР»

Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР», що збільшився в динаміці, вказує на зниження ліквідності дебіторської заборгованості. За нормативними значеннями тривалість погашення дебіторської заборгованості повинна зменшуватись. Чим довший термін

погашення дебіторської заборгованості, тим вищий ризик несплати та її непогашення. Тривалість до 60 днів вважається нормальними строками, до 90 днів – вважається поганими, а тривалість довше 90 днів вважається серйозною проблемою.

Аналізуючи частку дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, можна зробити висновок, що у 2021 році показник склав 27 %, у 2022 році зріс до 41 %, у 2023 році частка зменшилась до 37,4 %. Таким чином, значна частина суми дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» не була конвертована в грошові кошти, які є найбільш ліквідним активом підприємства. Отже, збільшення частки дебіторської заборгованості в загальних обсягах оборотних активів призведе до зниження ліквідності та платоспроможності підприємства, внаслідок чого підприємство не зможе придбати виробничі запаси, виплатити заробітну плату, оновити основні фонди тощо.

Сутність розрахунку частки сумнівної дебіторської заборгованості полягає в тому, щоб визначити відсоток списаних неоплачених рахунків, тобто відсоток непогашення заборгованості. Частка сумнівної дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» дорівнює нулю, що є позитивним фактором.

Зростання величини дебіторської заборгованості і погіршення показників оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» є ознакою зниження фінансової стабільності підприємства.

Для більш детального аналізу структури дебіторської заборгованості доцільно розглянути співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР», представлене у табл. 2.4.

Результати порівняння дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР» дозволяють зробити висновок, що у наявності перевищення в дебіторської заборгованості над кредиторською 2022 році на 3432 тис. грн., кредиторської заборгованості над дебіторською в 2023 році – на 17924 тис. грн.



Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2022-2023 роки

| Розрахунки                                            | Дебіторська заборгованість |       | Кредиторська заборгованість |       | Перевищення заборгованості |      |               |       |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------------|------|---------------|-------|
|                                                       | 2022                       | 2023  | 2022                        | 2023  | Дебіторської               |      | Кредиторської |       |
|                                                       |                            |       |                             |       | 2022                       | 2023 | 2022          | 2023  |
| 1. З покупцями чи постачальниками за товари і послуги | 11822                      | 9599  | 11010                       | 30116 | 812                        |      |               | 20517 |
| 2. За розрахунками з бюджетом                         | 822                        | 1403  | 1970                        | 4671  |                            |      | 1148          | 3268  |
| 3. За розрахунками за авансами                        | 4130                       | 6058  | 0                           | 0     | 4130                       | 6058 |               |       |
| 4. За розрахунками з оплати праці                     | 0                          | 0     | 510                         | 305   |                            |      | 510           | 305   |
| 5. Інші розрахунки                                    | 309                        | 197   | 161                         | 89    | 148                        | 108  |               |       |
| Разом                                                 | 17083                      | 17257 | 13651                       | 35181 | 3432                       |      |               | 17924 |

Тобто, якщо всі дебітори ТОВ «МУР» погасять свої зобов'язання, то ТОВ «МУР» в 2022 році зможе погасити всі свої зобов'язань перед кредиторами, а в 2023 році – тільки 49% своїх зобов'язань. Але в той же час перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською дає підприємству можливість використовувати ці засоби, як притягнуті джерела (наприклад отримані аванси витрачені; отримана сировина пущена в переробку тощо).

## Висновок до розділу 2

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МУР». Проектно-будівельна компанія ТОВ «МУР» — провідна українська компанія, що надає повний комплекс проектних, ремонтно-реставраційних та будівельно-монтажних послуг.

Узагальнюючи результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «МУР», можна зробити висновки, що ТОВ «МУР» знаходиться в умовах нормальної фінансової стійкості, працює прибутково і рентабельно. Чистий дохід від реалізації зріс в 2023 році на 39223 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком та на 28524 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Повна собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 42026 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і на 27112 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком.

Діяльність ТОВ «МУР» за аналізований період є прибутковою. В 2023 році прибуток від реалізації знизився на 2793 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і зріс на 1412 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Негативною є тенденція до зниження чистого прибутку підприємства, який в 2023 році знизився на 3010 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і на 967 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Ця обставина свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість ТОВ «МУР» у 2021 році склала 6368 тис. грн., у 2022 році зросла до 17083 тис. грн., у 2023 році вона досягла 17257 тис. грн. Це збільшення негативно характеризує стан розрахункової дисципліни на ТОВ «МУР».

В структурі дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» значна питома вага належить розрахункам за товари, роботи та послуги. Але за 2021-2023 рр. питома вага дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги знижується, що вказує на обґрунтовану кредитну політику підприємства щодо дебіторів.

Аналіз показників оборотності дебіторської заборгованості свідчить, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склав 11,9 оборотів, у 2022 році по відношенню до 2021 року він зменшився і склав 6 оборотів, у 2023 році по відношенню до 2022 року він зменшився і дорівнював 5,7 оборотам. Тобто, на підприємстві спостерігається тенденція до зниження оборотності дебіторської заборгованості і цей факт негативно характеризує стан його розрахункової дисципліни.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склала 30,1 днів, у 2022 році зростає до 60,1 днів, у 2023 році дорівнювала 62,6 днів. Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР», що збільшився в динаміці, вказує на зниження ліквідності дебіторської заборгованості.

Збільшення частки дебіторської заборгованості в загальних обсягах оборотних активів призведе до зниження ліквідності та платоспроможності підприємства, внаслідок чого підприємство не зможе придбати виробничі запаси, виплатити заробітну плату, оновити основні фонди тощо.

Порівняння дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР» показало, що у наявності перевищення в дебіторської заборгованості над кредиторською 2022 році на 3432 тис. грн., кредиторської заборгованості над дебіторською в 2023 році – на 17924 тис. грн. Тобто, всі дебітори ТОВ «МУР» погасять свої зобов'язання, то ТОВ «МУР» в 2022 році зможе погасити всі свої зобов'язань перед кредиторами, а в 2023 році – тільки 49% своїх зобов'язань. Але в той же час перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською дає підприємству можливість використовувати ці засоби, як притягнуті джерела (наприклад отримані аванси витрачені; отримана сировина пущена в переробку тощо).

## З ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «МУР»

Сучасний стан української економіки характеризується тим, що рівень несплачених зобов'язань досяг таких розмірів, що вже неможливо назвати ситуацію нормальною. Наявність значних сум непогашених платежів у поточних активах підприємств стало поширеним явищем. У результаті ефективне управління дебіторською заборгованістю стало серйозним викликом для підприємств як з точки зору моніторингу їх розвитку, так і забезпечення успішного стягнення.

Управління дебіторською заборгованістю є невід'ємною складовою як загального управління оборотними активами, так і маркетингової стратегії підприємства. Його головна мета – збільшити обсяги виконаних робіт та наданих послуг шляхом ефективного управління сумою непогашеної заборгованості та забезпечення швидкої оплати.

Провівши аналіз проблем, які виникають в управлінні дебіторською заборгованістю в ТОВ «МУР», було визначено, що існує потреба в більш прозорій інформації щодо умов та строків погашення зобов'язань підприємствами-боржниками. Крім того, важливою є розробка нормативно-правових актів та методики роботи з простроченою дебіторською заборгованістю. Наразі, на ТОВ «МУР» відсутня оцінка фінансового стану боржників та ефективності надання відстрочених платежів.

Щоб подолати ці проблеми та покращити фінансовий стан ТОВ «МУР», вкрай необхідно встановити чітко визначену методологію та системний підхід до управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Забезпечення ефективності ТОВ «МУР» безпосередньо пов'язане з правильністю управлінських рішень, оскільки управління дебіторською заборгованістю відіграє вирішальну роль у загальному фінансовому стані підприємства. Це актуальне питання для всіх підприємств, незалежно від структури власності та розміру. Ефективне управління дебіторською

заборгованістю дозволяє контролювати фінансові результати ТОВ «МУР», його ліквідність, платоспроможність та пов'язані з цим ризики, які виникають в процесі господарської діяльності [32, с. 58].

Основним завданням управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР» є максимізація прибутку шляхом ефективного формування та стягнення заборгованості з підприємств-боржників. Це передбачає різні стратегії, зокрема зменшення економічних ризиків, пов'язаних із потенційними втратами від безнадійної заборгованості, та мінімізація фінансових ризиків, спричинених браком фінансування. Крім того, управління дебіторською заборгованістю спрямоване на мінімізацію збитків від інфляційної девальвації та неможливості активного використання інвестованих коштів. Іншим важливим аспектом є реструктуризація менеджменту за допомогою маркетингових зусиль, особливо в ситуаціях, коли платежі не надходять.

Для покращення управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «МУР» доцільно використання структурно-логічної моделі процесу управління дебіторською заборгованістю, яка повно характеризує сутність процесу управління дебіторською заборгованістю (рис. 3.1).

Під час управління дебіторською заборгованістю важливим кроком є реструктуризація цієї дебіторської заборгованості. Вимога щодо реструктуризації дебіторської заборгованості може виникнути в різних випадках, включаючи внутрішню фінансову реструктуризацію в підприємств-постачальників через ризик банкрутства. Крім того, реструктуризація дебіторської заборгованості також доцільна, коли з'являються ознаки незначної кризи, такі як зниження абсолютної платоспроможності та постійна потреба в додаткових кредитних коштах для виконання поточних платіжних зобов'язань протягом певного періоду часу. [33, с. 19].

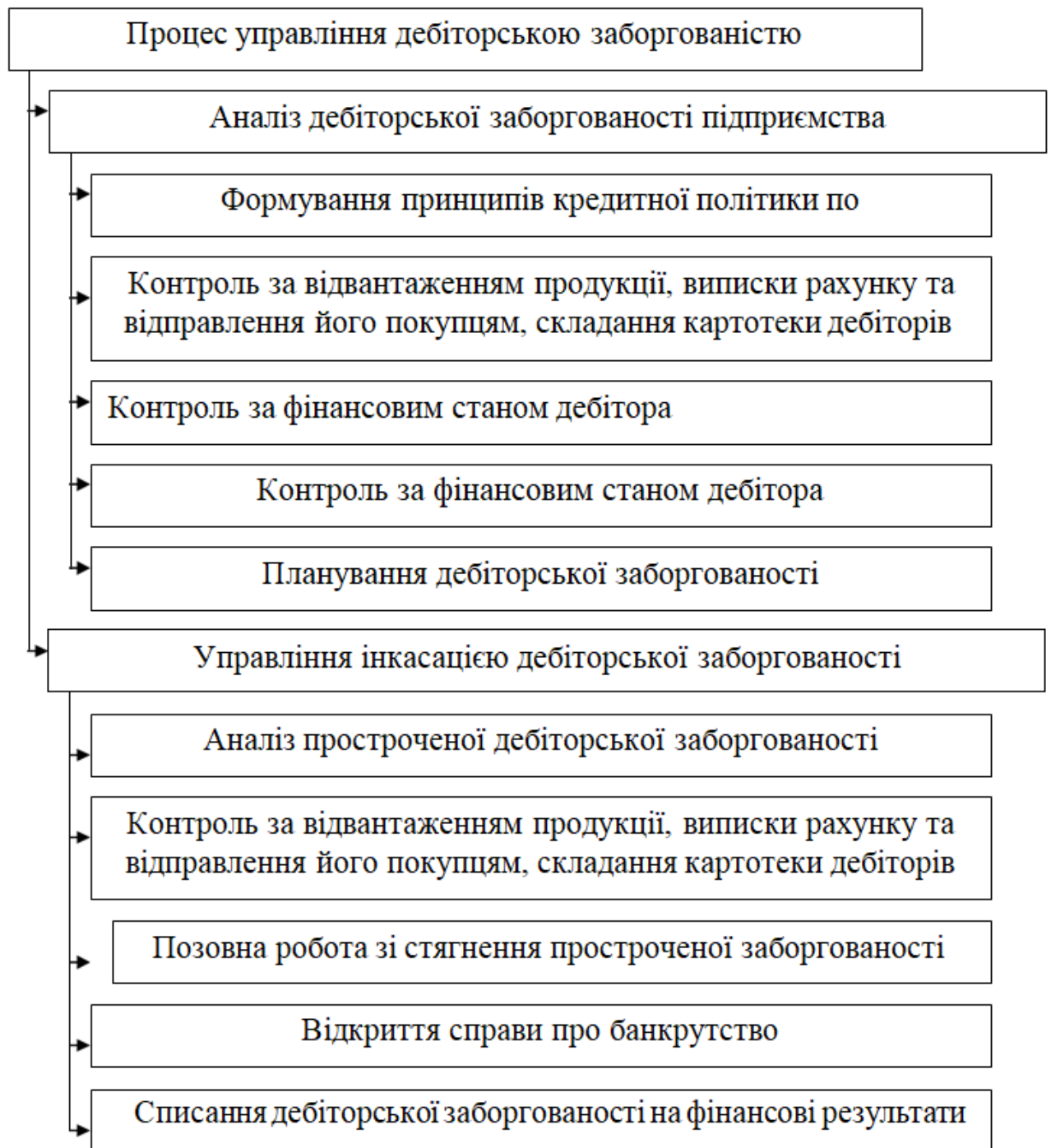


Рисунок 3.1 – Модель процесу управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР»

Політика управління дебіторською заборгованістю та процедура реструктуризації мають суттєві відмінності за своєю природою та призначенням. Якщо політика управління дебіторською заборгованістю є послідовною та обов'язковою, то процедура реструктуризації характеризується варіативністю та необов'язковістю. Однак вони мають

реалізацію чітко визначеної мети. Рішення про зміну складу та кількості дебіторської заборгованості викликано виявленням несприятливих змін у фінансовій стабільності та платоспроможності постачальника.

Процес реструктуризації дебіторської заборгованості може проходити в кілька етапів. При розгляді стратегій підвищення ліквідності рекомендується здійснювати рефінансування дебіторської заборгованості, яке сприяє прискореному перетворенню дебіторської заборгованості в грошові активи.

Факторинг, облік векселів та форфейтинг є основними методами, які використовуються в практиці рефінансування. Накопичення надмірної дебіторської заборгованості в активах ТОВ «МУР» є актуальною проблемою, оскільки підтримувати фінансову дисципліну стає дедалі складніше, навіть неможливо під час економічних криз. Отже, підприємства-кредитори часто відчують втрату ліквідності та платоспроможності через серйозну нестачу ліквідних коштів, пов'язаних із дебіторською заборгованістю.

З метою посилення ефективності діяльності ТОВ «МУР» рекомендується впровадження таких економічних стратегій, як рефінансування або реструктуризація дебіторської заборгованості. Ці заходи сприятимуть оперативному погашенню боргів.

Рефінансування передбачає переведення дебіторської заборгованості в більш ліквідні форми оборотних активів, такі як грошові кошти або короткострокові фінансові вкладення. Концепція рефінансування ґрунтується на таких принципах:

- очікувані доходи від використання вивільнених коштів у господарському обороті повинні перевищувати загальні витрати на рефінансування;

- витрати на рефінансування повинні бути нижчими, ніж витрати на короткострокові позики, взяті для підтримки фінансової стабільності підприємства з метою стягнення заборгованості;

- витрати на рефінансування не повинні перевищувати збитки, понесені через інфляцію при затримці платежів.

Основні підходи до рефінансування дебіторської заборгованості включають: факторинг, облік векселів та форфейтинг.

Факторинг – це фінансова процедура, при якій постачальник передає право на отримання коштів на основі платіжних документів за виконані роботи або надані послуги банківській установі. Для здійснення цієї операції банк стягує з постачальника певну комісію, яка розраховується у відсотках від суми платежу. Комісійні ставки змінюються в залежності від кредитоспроможності покупця та вказаних періодів часу. Крім того, протягом 3 днів банк надає позики підприємству-покупцеві у вигляді передоплати непогашених зобов'язань на підставі платіжних документів.

Факторинг має численні переваги та можливості, які він пропонує разом з іншими інструментами рефінансування боргу. Це гарантована відсутність закріплення оборотних активів у дебіторській заборгованості, відсутність вимог щодо застави, прискорення оборотності коштів, розширення клієнтської бази та налагодження стабільних відносин з покупцями, які можуть здійснювати покупки з гнучкими умовами оплати.

Факторинг також дозволяє здійснювати оптові закупівлі за конкурентоспроможними цінами, підтримувати широкий асортимент продукції, покращувати діловий імідж і платоспроможність за рахунок своєчасних розрахунків з кредиторами, зміцнювати позиції на ринку.

Облік векселів передбачає продаж векселів банку, фінансовій установі або суб'єкту господарювання за зниженою ціною. Ціна визначається виходячи з номінальної вартості, терміну погашення та ставки дисконту векселів. Ставка дисконту включає такі фактори, як середня депозитна ставка, ставка комісії та премія за ризик для векселів, випущених потенційно неплатоспроможними суб'єктами. Важливо відзначити, що ця операція може бути проведена тільки з використанням векселів.

Компанія-постачальник може отримати кілька переваг, вибравши цей тип рефінансування. По-перше, це гарантує, що кредити, надані компанією своїм контрагентам, можуть бути рефінансовані за вигідною процентною



ставкою через банк. Крім того, це підвищує ліквідність активів компанії. Щоб оцінити ефективність бухгалтерської операції з використанням векселів, постачальник може порівняти очікуваний додатковий дохід від використання коштів до настання строку погашення векселя з сумою зниженої ціни.

Форфейтинг, навпаки, передбачає фінансову ефективність експортного товарного кредиту шляхом передачі векселя в банк із сплатою комісійної винагороди. По суті, форфейтинг перетворює комерційний кредит на банківський, при цьому банк забезпечує фінансування експортної операції, підкріплене банківською гарантією країни імпортера.

Коли відбувається стягнення, заборгованість покупця за комерційним кредитом перетворюється на фінансову заборгованість банку. По суті, форфейтинг включає в себе аспекти як факторингу, так і обліку векселів підприємств.

При здійсненні довгострокових експортних операцій форфейтинг використовується як засіб швидкого отримання готівки за рахунок обліку векселів. Однак важливо визначити недоліки форфейтингу, зокрема його високу вартість. Отже, необхідно розглянути питання про включення витрат на форфейтинг до загальної вартості контракту, укладеного з іноземним імпортером товарів.

Варто зазначити, що розвиток банківських послуг такого характеру в Україні не має відповідного розвитку. Це можна пояснити недостатньою обізнаністю потенційних споживачів щодо переваг і недоліків цієї послуги, а також недосконалістю законодавчої бази, що регулює дану діяльність. Крім того, розвитку форфейтингу в Україні перешкоджає відносно дорогий характер послуг для бізнесу та значний ризик, пов'язаний із покупцем форфейтингу.

На фінансову стійкість ТОВ «МУР» безпосередньо впливає стан його дебіторської заборгованості. Збільшення дебіторської заборгованості призводить до вилучення коштів з обороту, що призводить до зниження платоспроможності ТОВ «МУР». Це, у свою чергу, знижує конкурентні

переваги підприємства на ринку та має загальний негативний вплив на його фінансову стабільність. Отже, ефективне управління дебіторською заборгованістю стає актуальною проблемою.

З метою оптимізації розміру та складу дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» рекомендується використовувати підхід часткового рефінансування. Основними методами рефінансування є факторинг, форфейтинг і вексельний облік. Хоча ці методи можуть мати певні недоліки, вони пропонують численні переваги та визнані ефективними засобами управління дебіторською заборгованістю. Використовуючи ці методи рефінансування, дебіторську заборгованість можна перетворити на більш ліквідну форму оборотних активів, таких як грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції. Це в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню фінансової стійкості ТОВ «МУР».

Коли йдеться про управління дебіторською заборгованістю, вкрай важливо постійно оцінювати ефективність і результативність зміни кредитної політики підприємства. Ця оцінка безпосередньо пов'язана з впливом жорстких умов кредитування, які зазвичай призводять до зменшення обсягу виконаних робіт та наданих послуг, тоді як надмірно м'які умови можуть призвести до збільшення обсягів виконаних робіт та наданих послуг, а також до більш високого ризику прострочення платежів та збільшення витрат на стягнення боргів [34].

Для визначення доцільності коригування кредитної політики можна використовувати два методи: граничний аналіз та аналіз за кінцевими результатами. Перший метод передбачає порівняння отриманого додаткового прибутку з додатковими витратами, понесеними внаслідок зміни кредитної політики. Другий метод спрямований на порівняння кінцевого результату (прибутку) за поточних умов кредитування покупців з потенційними результатами за нових умов.

Щоб оцінити доцільність зміни кредитної політики ТОВ «МУР», доцільно провести оцінку з використанням підходу граничного аналізу в такій послідовності:

- розрахувати додатковий прибуток, який визначається шляхом віднімання суми додаткових змінних і постійних витрат від додаткового доходу або розрахувати розмір маржинального прибутку, віднявши додаткові змінні витрати від додаткового доходу;

- визначити додаткові загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю. Ці витрати повинні включати витрати на інвестиції в дебіторську заборгованість, витрати, пов'язані з наданням знижок за своєчасну оплату проданих товарів, а також втрати внаслідок безнадійної заборгованості;

- провести порівняння розміру додаткового (маржинального) прибутку з додатковими загальними витратами, пов'язаними з дебіторською заборгованістю

При аналізі управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР» доцільно впровадження методу граничного аналізу для порівняння додаткового прибутку та маржинального прибутку з додатковими витратами. Цей аналіз проводився в рамках суворої кредитної політики підприємства, яка не передбачає використання знижок для стимулювання зростання обсягів виконаних робіт та наданих послуг і оперативних платежів.

Розглянемо потенційні переваги запровадження знижок на виконання робіт та надання послуг ТОВ «МУР», а також полегшення умов кредитування (табл. 3.1).

При проведенні розрахунків враховано, що завдяки запровадженню більш гнучкого періоду кредитування та пропозиції знижок обсяги виконаних робіт та наданих послуг зростуть на 10%. Виробничі потужності підприємства є здатними забезпечити таке зростання.

Аналізуючи практику погашення дебіторської заборгованості клієнтів ТОВ «МУР», встановлено, що 8% покупців оберуть знижки та розрахуються протягом 3 днів, 35 % оплатять протягом 4-21 днів, а 57% протягом 22-31 днів. Інвестиційна вартість дебіторської заборгованості залишатиметься стабільною на рівні 17,4 %.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом граничного аналізу, тис. грн.

| Показник                                                     | Існуюча кредитна політика (net 1) | Нова кредитна політика (1/3 net 21) | Відхилення (+, -) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації                               | 98696                             | 108566                              | 9870              |
| 2. Змінні витрати                                            | 59218                             | 65139                               | 5922              |
| 3. Маржинальний прибуток                                     | 39478                             | 43426                               | 3948              |
| 4. Середня величина річної дебіторської заборгованості       | 17170                             | 18890                               | 1720              |
| 5. Інвестиції в дебіторську заборгованість                   | 2988                              | 3287                                | 299               |
| 6. Вартість інвестицій у дебіторську заборгованість          | 520                               | 560                                 | 40                |
| 7. Витрати на знижки                                         | -                                 | 420                                 | 420               |
| 8. Загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю | 520                               | 980                                 | 460               |

Виходячи з розрахунків методом граничного аналізу та результатів ТОВ «МУР» за 2023 рік, стає очевидним, що впровадження знижок та коригування умов кредитування ТОВ «МУР» є вигідним рішенням. Введення знижок від нетто 1 до 1/3 нетто 21 призвело б до збільшення маржинального прибутку на 3948 тис. грн. порівняно з додатковими витратами на дебіторську заборгованість, які становлять 460 тис. грн. Для подальшої оцінки доцільності зміни кредитної політики ТОВ «МУР» важливо розрахувати певні показники як за діючими, так і за новими умовами кредитування:

- прибуток, який визначається шляхом віднімання змінних і постійних витрат від чистого доходу від реалізації, або маржинальний прибуток, який є різницею між чистим доходом від реалізації і змінними витратами;

- загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю, які включають вартість інвестицій у дебіторську заборгованість, витрати на знижки (надані для швидкої оплати обсягу виконаних робіт та наданих послуг) і збитки від безнадійних боргів;

- прибуток (маржинальний прибуток) після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю;
- чистий прибуток з урахуванням податку на прибуток.

Проведемо оцінку доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом аналізу за кінцевими результатами, тис. грн.

| Показник                                                                                     | Існуюча кредитна політика (net 1) | Нова кредитна політика (1/3 net 21) | Відхилення (+, -) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації                                                               | 98696                             | 108566                              | 9870              |
| 2. Змінні витрати                                                                            | 59218                             | 65139                               | 5922              |
| 3. Маржинальний прибуток                                                                     | 39478                             | 43426                               | 3948              |
| 4. Середня величина річної дебіторської заборгованості                                       | 17170                             | 18890                               | 1720              |
| 5. Середня тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів                            | 62,6                              | 78                                  | 15,4              |
| 6. Інвестиції в дебіторську заборгованість                                                   | 2988                              | 3287                                | 299               |
| 7. Вартість інвестицій у дебіторську заборгованість                                          | 520                               | 560                                 | 40                |
| 8. Витрати на знижки                                                                         | -                                 | 420                                 | 420               |
| 9. Загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю                                 | 520                               | 980                                 | 460               |
| 10. Маржинальний прибуток після вирахування витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю | 38958                             | 42446                               | 3488              |
| 11. Податок на прибуток                                                                      | 7012,4                            | 7640,3                              | 627,8             |
| 12. Чистий прибуток                                                                          | 31945,6                           | 34805,7                             | 2860,2            |

Отже, при збільшенні чистого доходу від реалізації на 10 %, що становить 9870 тис. грн., маржинальний прибуток після сплати податку на прибуток також збільшиться на 2860,2 тис. грн (9 %). Тому ТОВ «МУР» доцільно запровадити нові умови кредитування.

Однак надання знижок та полегшення умов кредитування виконаних робіт та наданих послуг призведе до затримки оплати за виконані роботи та надані послуги ТОВ «МУР» на 15,4 днів. Виходячи з цих розрахунків, керівництво ТОВ «МУР» може вибрати між пріоритетом збільшення маржинального прибутку з подовженим періодом обороту дебіторської заборгованості або вибором меншого маржинального прибутку, але з коротшим терміном оплати виконаних робіт та наданих послуг.

### Висновок до розділу 3

Для формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю було розроблену комплексну модель, яка охоплює всі аспекти процесу управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «МУР». Ця модель забезпечує комплексне уявлення про зміст і обсяг процесу управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Під час управління дебіторською заборгованістю вирішальним етапом є процес реструктуризації. Реструктуризація дебіторської заборгованості за роботи та послуги може бути необхідною не лише тоді, коли підприємство-постачальник проводить внутрішню реструктуризацію своїх фінансів через ризик банкрутства, але також коли є ознаки незначної кризи, наприклад зниження абсолютної платоспроможності та постійна потреба в додатковому кредитуванні для виконання поточних платіжних зобов'язань.

Для оптимізації структури та розміру дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» рекомендується розглянути можливість рефінансування її частини. Основні підходи до рефінансування включають форфейтинг, облік векселіві факторинг. Незважаючи на незначні недоліки, ці методи мають ряд переваг і є потужним засобом ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Впроваджуючи методи рефінансування, дебіторську заборгованість можна перетворити на більш ліквідну форму оборотних активів, таких як

грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції. Такий стратегічний підхід відіграє вирішальну роль у підвищенні фінансової стійкості ТОВ «МУР» під час його господарської діяльності.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР» важливо використовувати підхід граничного аналізу. Це передбачає порівняння додаткового прибутку або маржинального прибутку із загальними додатковими витратами, пов'язаними з дебіторською заборгованістю, як за поточних, так і за нових умов кредитування. Ще один метод – аналіз за кінцевими результатами, який передбачає порівняння чистого прибутку між поточними та новими умовами кредитування для клієнтів.

## ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні засади та досліджені практичні аспекти формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю підприємства. За результатами проведених досліджень зроблено наступні висновки:

1. В ході дослідження сутності категорії «дебіторська заборгованість» визначено, що термін «дебіторська заборгованість» стосується непогашеної заборгованості перед підприємством фізичних чи юридичних осіб на певний момент часу. Дебіторська заборгованість вважається поточними активами підприємства та є результатом економічних операцій, які вимагають погашення протягом визначеного періоду часу. Дебіторська заборгованість класифікується за різними ознаками.

2. Ефективне управління дебіторською заборгованістю має вирішальне значення для фінансового благополуччя підприємства, оскільки воно закладає основу для швидкого зростання бізнесу та збільшення фінансових можливостей. Створення ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, заснованої на комплексному управлінні всіма елементами діяльності підприємства, допоможе підприємству досягти найвищого рівня фінансової стійкості.

Система управління дебіторською заборгованістю – це сукупність методів, принципів і процедур роботи з клієнтами щодо продажу товарів або послуг з відстрочкою платежу, стягнення заборгованості та організації фінансової підтримки діяльності зі стягнення заборгованості.

3. Важливим в процесі управління дебіторською заборгованістю є здійснення постійної аналітичної роботи, моніторингу та контролю дебіторської заборгованості. Було досліджено основні методичні підходи щодо аналізу дебіторської заборгованості підприємства.



4. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МУР», яка є провідною українською компанією, що надає повний комплекс проектних, ремонтно-реставраційних та будівельно-монтажних послуг.

Узагальнюючи результати аналізу основних показників діяльності ТОВ «МУР», можна зробити висновки, що ТОВ «МУР» знаходиться в умовах нормальної фінансової стійкості, працює прибутково і рентабельно. Чистий дохід від реалізації зріс в 2023 році на 39223 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком та на 28524 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Повна собівартість реалізованої продукції в 2023 році зросла на 42026 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і на 27112 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком.

Діяльність ТОВ «МУР» за аналізований період є прибутковою. В 2023 році прибуток від реалізації знизився на 2793 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і зріс на 1412 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Негативною є тенденція до зниження чистого прибутку підприємства, який в 2023 році знизився на 3010 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком і на 967 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком. Ця обставина свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

5. Результати аналізу дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» показали, що абсолютна сума дебіторської заборгованості підприємства у 2021 році склала 6368 тис. грн., у 2022 році зросла до 17083 тис. грн., у 2023 році вона досягла 17257 тис. грн. Це збільшення негативно характеризує стан розрахункової дисципліни на ТОВ «МУР».

В структурі дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» значна питома вага належить розрахункам за товари, роботи та послуги. Але за 2021-2023 рр. питома вага дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги знижується, що вказує на обґрунтовану кредитну політику підприємства щодо дебіторів.

Аналіз показників оборотності дебіторської заборгованості свідчить, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склав 11,9 оборотів, у 2022 році по відношенню до 2021 року він зменшився і

склав 6 оборотів, у 2023 році по відношенню до 2022 року він зменшився і дорівнював 5,7 оборотам. Тобто, на підприємстві спостерігається тенденція до зниження оборотності дебіторської заборгованості і цей факт негативно характеризує стан його розрахункової дисципліни.

Тривалість погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» у 2021 році склала 30,1 днів, у 2022 році зростає до 60,1 днів, у 2023 році дорівнювала 62,6 днів. Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «МУР», що збільшився в динаміці, вказує на зниження ліквідності дебіторської заборгованості.

Збільшення частки дебіторської заборгованості в загальних обсягах оборотних активів призведе до зниження ліквідності та платоспроможності підприємства, внаслідок чого підприємство не зможе придбати виробничі запаси, виплатити заробітну плату, оновити основні фонди тощо.

6. Для формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю було розроблену комплексну модель, яка охоплює всі аспекти процесу управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «МУР». Ця модель забезпечує комплексне уявлення про зміст і обсяг процесу управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Під час управління дебіторською заборгованістю вирішальним етапом є процес реструктуризації. Реструктуризація дебіторської заборгованості за роботи та послуги може бути необхідною не лише тоді, коли підприємство-постачальник проводить внутрішню реструктуризацію своїх фінансів через ризик банкрутства, але також коли є ознаки незначної кризи, наприклад зниження абсолютної платоспроможності та постійна потреба в додатковому кредитуванні для виконання поточних платіжних зобов'язань.

Для оптимізації структури та розміру дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» рекомендується розглянути можливість рефінансування її частини. Основні підходи до рефінансування включають форфейтинг, облік векселів і факторинг. Незважаючи на незначні недоліки, ці методи мають ряд переваг і є потужним засобом ефективного управління дебіторською заборгованістю.

підприємства.

Впроваджуючи методи рефінансування, дебіторську заборгованість можна перетворити на більш ліквідну форму оборотних активів, таких як грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції. Такий стратегічний підхід відіграє вирішальну роль у підвищенні фінансової стійкості ТОВ «МУР» під час його господарської діяльності.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю ТОВ «МУР» важливо використовувати підхід граничного аналізу. Це передбачає порівняння додаткового прибутку або маржинального прибутку із загальними додатковими витратами, пов'язаними з дебіторською заборгованістю, як за поточних, так і за нових умов кредитування. Ще один метод – аналіз за кінцевими результатами, який передбачає порівняння чистого прибутку між поточними та новими умовами кредитування для клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2151/2080>.
2. Кюрджиєв А. С., Іонін Є. Є. Дебіторська заборгованість підприємства. *Вісник СНТ*. 2018. Вип. 10. С. 164–169.
3. Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін.; за ред.О.М. Варченко. Київ: БНАУ ,2019. 288 с.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затверджено наказом Міністерства фінансів України №237 від 08.10.1999 (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>.
5. Оніщенко М. А., Сейсебаєва Н. Г. Теоретичні основи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 11. С. 21-23.
6. Драбаніч А. В. Дебіторська заборгованість підприємства: поняття та структура. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 31-41.
7. Тирінов А. В. Дебіторська заборгованість підприємства: специфіка і сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(2). С. 112-116.
8. Бондаренко О. М., Третяк А. М. Дебіторська заборгованість підприємства за вимогами чинного законодавства України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 10(1). С. 28-30.
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929\\_015](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_015).

- 10.Лень В. С., Гливенко В. В. Довгострокова дебіторська заборгованість та зобов'язання в обліку та звітності. *Облік і фінанси*. 2020. № 3. С. 30-40.
- 11.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові активи»: Положення від 30.11.2001 № 559 [зі змін. та доп.]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01>
- 12.Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
- 13.Бабінська С. Я., Бойчук А. Б. Окремі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю в умовах невизначеності середовища. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 28. С. 134-139.
- 14.Єлісєєва О., Белозерцев В. Управління дебіторською заборгованістю та фактори впливу на її якість. *European Journal of Management Issues*. 2021. Вип. 29(1). С. 3-11.
- 15.Мордань Є.Ю., Соломаха А. О. Системний підхід до управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 70-79.
- 16.Найдиш В., Корбутяк А. Управління дебіторською заборгованістю підприємства та напрями оптимізації її структури. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. Випуск 156. С. 64-68.
- 17.Беренда Н. І., Саухіна О. В. Удосконалення управління дебіторською заборгованістю на підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 30(4). С. 99-102.
- 18.Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 104-109.

19.Єфименко О. С. Методи управління дебіторською заборгованістю на промислових підприємствах. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Економічні науки*. 2020. № 2 (4). С. 19-23.

20.Дуброва Н. П., Дрожаков Є. С. Управління дебіторською заборгованістю в системі фінансового менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3(2). С. 56-58.

21.Курило О., Карпець А. Методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1841/1776>.

22.Герасименко Я. Р., Жадько К. С., Тютюнник Я. В. Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю в умовах нестабільності економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 4 (2). С. 62-69.

23.Каховська О. В., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 54-58.

24.Зимовець В. В. Надмірна дебіторська заборгованість підприємств: причини виникнення та наслідки для фінансової системи України. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 2. С. 7-21.

25.Дроздова О. Г., Іваненко В. О., Ольховський О. А. Факторинг як дієвий механізм управління дебіторською заборгованістю: обліково-аналітичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 314-322.

26.Кирій В. В., Чеченець Д. О., Петрова Р. В., Довгопол Н. В. Механізм управління дебіторською заборгованістю газотранспортного підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 4. С. 103-112.

27.Булат Г.В., Гуменюк А.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості та напрями удосконалення управління нею. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1. С. 222-226.

28.Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення дебіторської заборгованості в системі управління підприємства. *Агросвіт*. 2022. Вип. 9-10. С. 69-78.

29.Колісник О. П., Замота І. О. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 15. С. 108-113.

30.Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2022. № 2(88). С. 116-125.

31.Лащик І. І., Віблій П. І., Коць О. О. Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 68-75.

32.Потій В. З., Волівач В. Л. Напрями вдосконалення управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2018. № 1. С. 55-64.

33.Носова Є. А., Мартинюк Є. В. Оптимізація управління дебіторською заборгованістю вітчизняних підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 9. С. 18-23.

34.Ткачук Л. М., Венда Ч. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 84–90.

## Додаток Б

### ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Система управління дебіторською заборгованістю будівельного підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «МУР»))»

Тип роботи: БКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
(кафедра, факультет)

#### Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 94,1%

Схожість 5,9%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Моркот Д.С.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Коваль Н. О.

(прізвище, ініціали)



## Додаток Г

### ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ  
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З  
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МУР»))»**

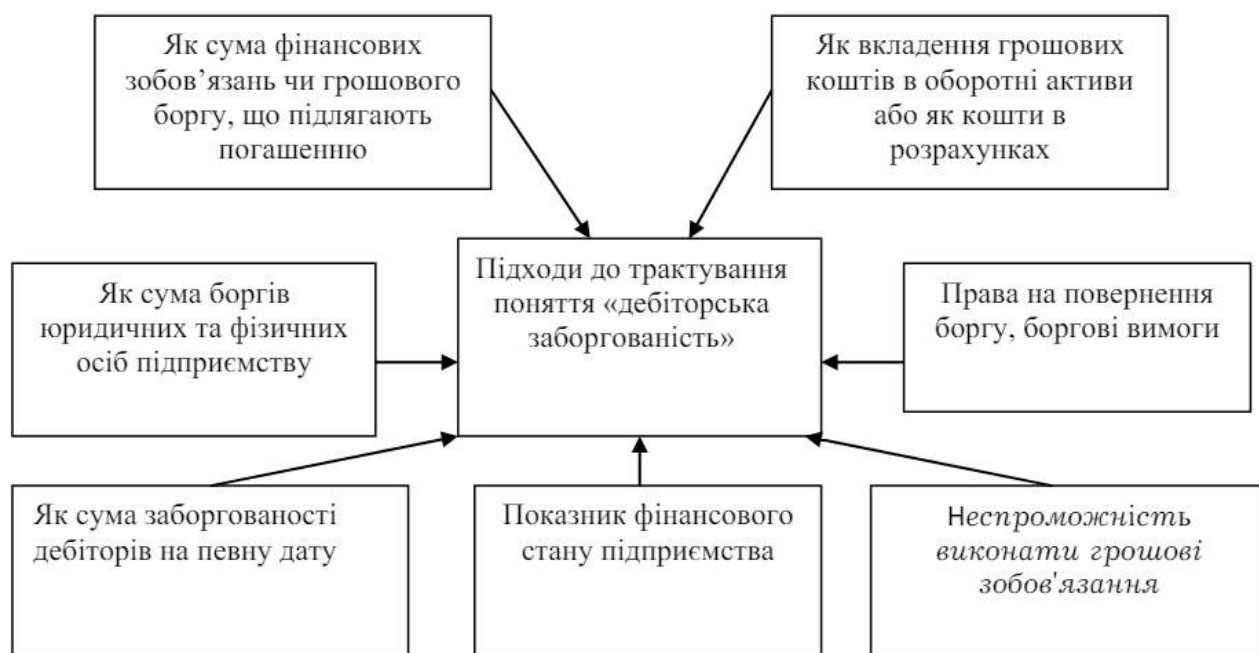


Рисунок 1 – Наукові підходи до сутності «дебіторська заборгованість»

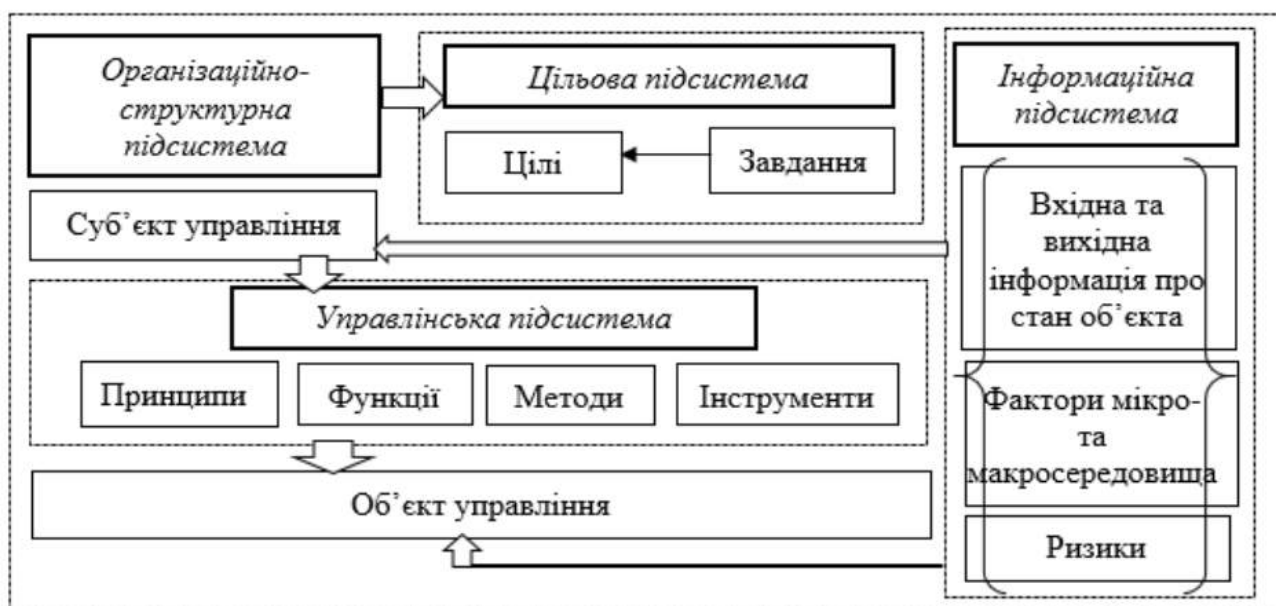


Рисунок 2 – Складові елементи системи управління дебіторською заборгованістю підприємства

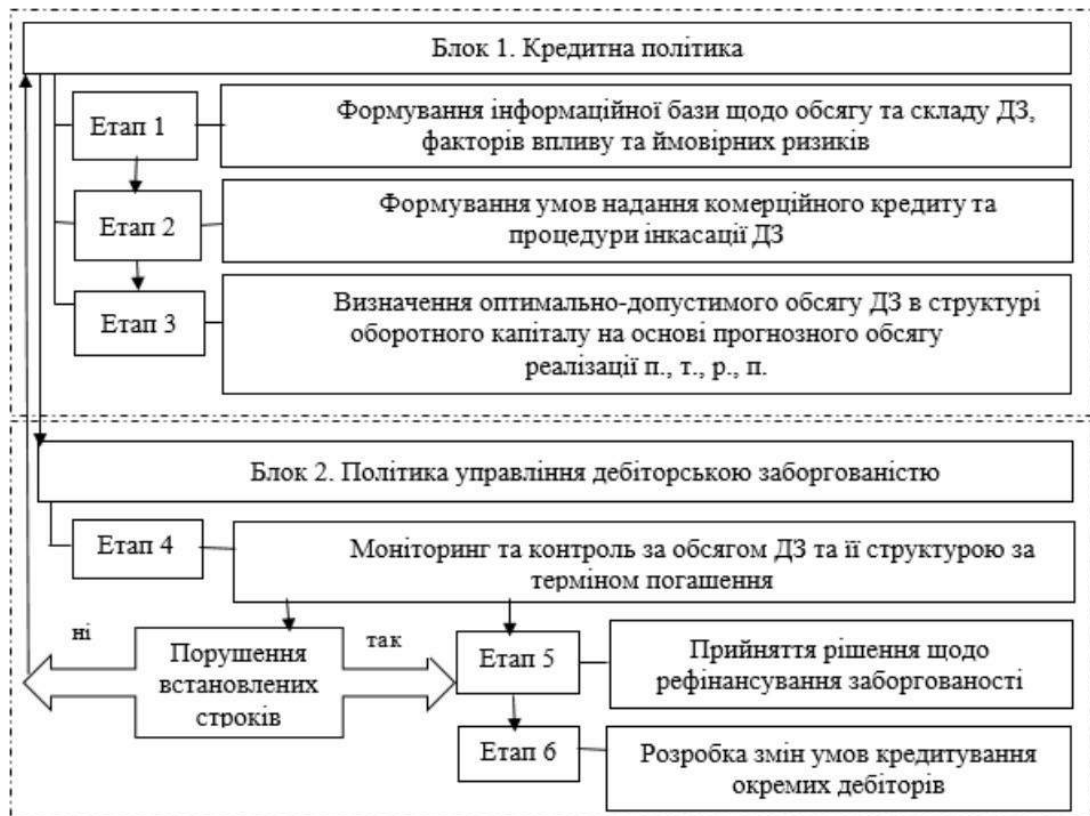


Рисунок 3 – Етапи управління дебіторською заборгованістю

Таблиця 1 – Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «МУР»

| Показники                                               | Роки    |         |         | Відхилення 2023 від |       |               |       |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|-------|---------------|-------|
|                                                         | 2021    | 2022    | 2023    | 2021                |       | 2022          |       |
|                                                         |         |         |         | Абс.<br>(+,-)       | %     | Абс.<br>(+,-) | %     |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.     | 59463   | 70172   | 98696   | 39233               | 66,0  | 28524         | 40,6  |
| 2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 52098   | 67012   | 94124   | 42026               | 80,7  | 27112         | 40,5  |
| 3. Прибуток від реалізації, тис. грн.                   | 7365    | 3160    | 4572    | -2793               | -37,9 | 1412          | 44,7  |
| 4. Чистий прибуток, тис. грн.                           | 4065    | 2022    | 1055    | -3010               | -74,0 | -967          | -47,8 |
| 5. Середня величина оборотних активів, тис. грн.        | 10463   | 16800   | 20910   | 10447               | 99,8  | 4110          | 24,5  |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.   | 13280   | 17731   | 31868   | 18588               | 140,0 | 14137         | 79,7  |
| 7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.        | 12385   | 15641   | 17392   | 5007                | 40,4  | 1751          | 11,2  |
| 8. Середня величина поточних зобов'язань, тис. грн.     | 6061    | 12951   | 28501   | 22440               | 370,2 | 15550         | 120,1 |
| 9. Середня величина активів, тис. грн.                  | 18464   | 28610   | 45893   | 27429               | 148,6 | 17283         | 60,4  |
| 10. Середньооблікова чисельність працівників, чол.      | 344     | 336     | 326     | -18                 | -5,2  | -10           | -3,0  |
| 11. Продуктивність праці, тис. грн./чол.                | 172,858 | 208,845 | 302,748 | 129,891             | 75,1  | 93,903        | 45,0  |
| 12. Рентабельність реалізованої продукції, %            | 12,386  | 4,503   | 4,632   | -7,753              | -62,6 | 0,129         | 2,9   |
| 13. Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 4,478   | 4,182   | 4,720   | 0,242               | 5,4   | 0,538         | 12,9  |
| 14. Фондовіддача, грн./грн.                             | 5,683   | 3,958   | 3,097   | -2,586              | -45,5 | -0,861        | -21,7 |
| 15. Рентабельність власного капіталу, %                 | 32,822  | 12,928  | 6,066   | -26,756             | -81,5 | -6,862        | -53,1 |
| 16. Рентабельність активів, %                           | 22,016  | 7,067   | 2,299   | -19,717             | -89,6 | -4,769        | -67,5 |
| 17. Рентабельність витрат, %                            | 14,137  | 4,716   | 4,857   | -9,279              | -65,6 | 0,142         | 3,0   |
| 18. Коефіцієнт автономії (незалежності)                 | 0,671   | 0,547   | 0,379   | -0,292              | -43,5 | -0,168        | -30,7 |
| 19. Коефіцієнт покриття                                 | 1,726   | 1,297   | 0,734   | -0,993              | -57,5 | -0,564        | -43,4 |
| 20. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 0,188   | 0,091   | 0,005   | -0,183              | -97,3 | -0,086        | -94,5 |

Таблиця 2 – Склад дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 рр.

| Склад дебіторської заборгованості                 | На кінець року |      |          |      |          |      | Відхилення 2023 від |       |
|---------------------------------------------------|----------------|------|----------|------|----------|------|---------------------|-------|
|                                                   | 2021           |      | 2022     |      | 2023     |      | 2021                | 2022  |
|                                                   | тис.грн.       | %    | тис.грн. | %    | тис.грн. | %    |                     |       |
| Дебіторська заборгованість, всього, у тому числі: | 6368           | 100  | 17083    | 100  | 17257    | 100  | 10889               | 174   |
| - за товари, роботи, послуги                      | 4746           | 74,6 | 11822    | 69,2 | 9599     | 55,6 | 4853                | -2223 |
| - з бюджетом                                      | 48             | 0,8  | 822      | 4,8  | 1403     | 8,1  | 1355                | 581   |
| - за виданими авансами                            | 1332           | 20,8 | 4130     | 24,2 | 6058     | 35,1 | 4726                | 1928  |
| - інша поточна дебіторська заборгованість         | 242            | 3,8  | 309      | 1,8  | 197      | 1,1  | -45                 | -112  |

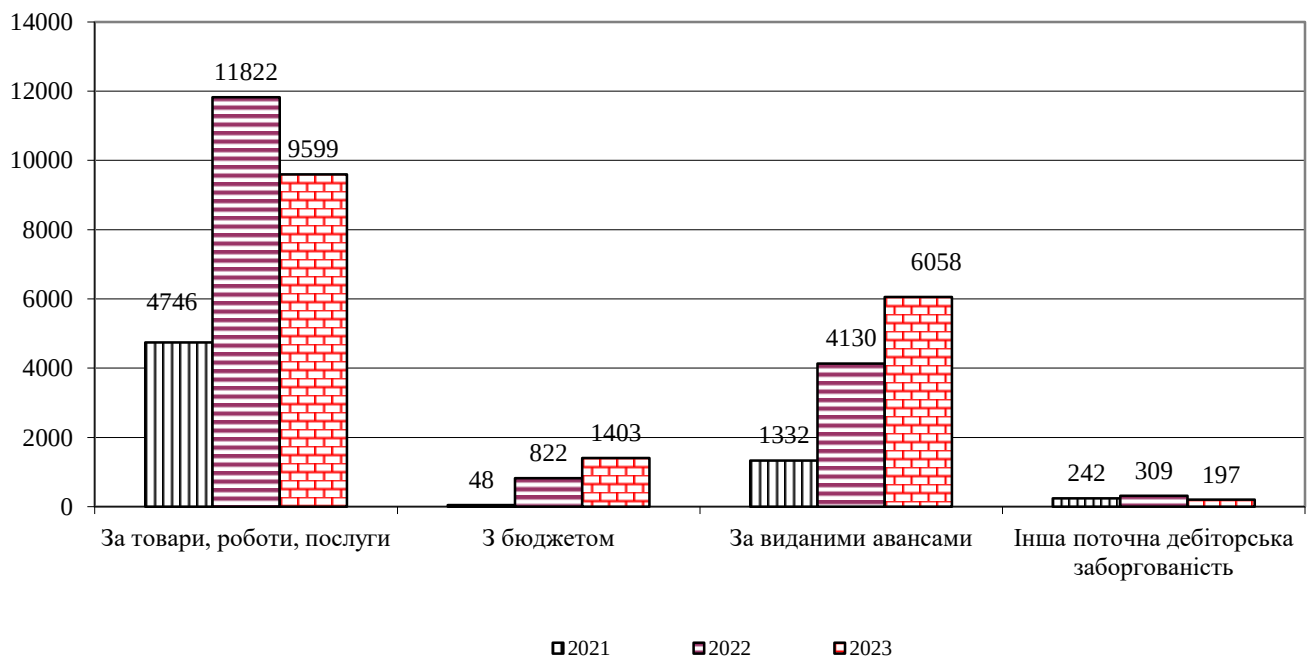


Рисунок 4 – Динаміка зміни дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за її видами за 2021-2023 рр.



Рисунок 5 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2023 рік

Таблиця 3 – Аналіз показників дебіторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2021-2023 роки

| Показники                                                                                  | Роки  |         |       | Відхилення 2023 від |            |                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|---------------------|------------|----------------|------------|
|                                                                                            |       |         |       | 2021                |            | 2021           |            |
|                                                                                            | 2021  | 2022    | 2023  | Абс.<br>(+, -)      | Відн.<br>% | Абс.<br>(+, -) | Відн.<br>% |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                                        | 59463 | 70172   | 98696 | 39233               | 66,0       | 28524          | 40,6       |
| 2. Середньорічна вартість активів, тис. грн.                                               | 18464 | 28610   | 45893 | 27429               | 148,6      | 17283          | 60,4       |
| 3. Середня величина дебіторської заборгованості, тис. грн.                                 | 4979  | 11720,5 | 17170 | 12191               | 244,8      | 5449,5         | 46,5       |
| 4. Коефіцієнт оборот-ності дебіторської заборгованості, оборотів                           | 11,9  | 6,0     | 5,7   | -6,2                | -51,9      | -0,2           | -4,0       |
| 5. Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні                                   | 30,1  | 60,1    | 62,6  | 32,5                | 107,8      | 2,5            | 4,2        |
| 6. Сумнівна дебіторська заборгованість, тис. грн.                                          | 0     | 0       | 0     | 0                   | -          | 0              | -          |
| 7. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, %              | 27,0  | 41,0    | 37,4  | 10,4                | 38,7       | -3,6           | -8,7       |
| 8. Відношення середньої величини дебіторської заборго-ваності до виручки від реалізації, % | 8,4   | 16,7    | 17,4  | 9,0                 | 107,8      | 0,7            | 4,2        |
| 9. Частка сумнівної дебіторської заборгованості,%                                          | 0     | 0       | 0     | 0                   | -          | 0              | -          |



Рисунок 6 – Динаміка зміни коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «МУР»

Таблиця 4 – Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «МУР» за 2022-2023 роки

| Розрахунки                                            | Дебіторська заборгованість |       | Кредиторська заборгованість |       | Перевищення заборгованості |      |               |       |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------------|------|---------------|-------|
|                                                       | 2022                       | 2023  | 2022                        | 2023  | Дебіторської               |      | Кредиторської |       |
|                                                       |                            |       |                             |       | 2022                       | 2023 | 2022          | 2023  |
| 1. З покупцями чи постачальниками за товари і послуги | 11822                      | 9599  | 11010                       | 30116 | 812                        |      |               | 20517 |
| 2. За розрахунками з бюджетом                         | 822                        | 1403  | 1970                        | 4671  |                            |      | 1148          | 3268  |
| 3. За розрахунками за авансами                        | 4130                       | 6058  | 0                           | 0     | 4130                       | 6058 |               |       |
| 4. За розрахунками з оплати праці                     | 0                          | 0     | 510                         | 305   |                            |      | 510           | 305   |
| 5. Інші розрахунки                                    | 309                        | 197   | 161                         | 89    | 148                        | 108  |               |       |
| Разом                                                 | 17083                      | 17257 | 13651                       | 35181 | 3432                       |      |               | 17924 |

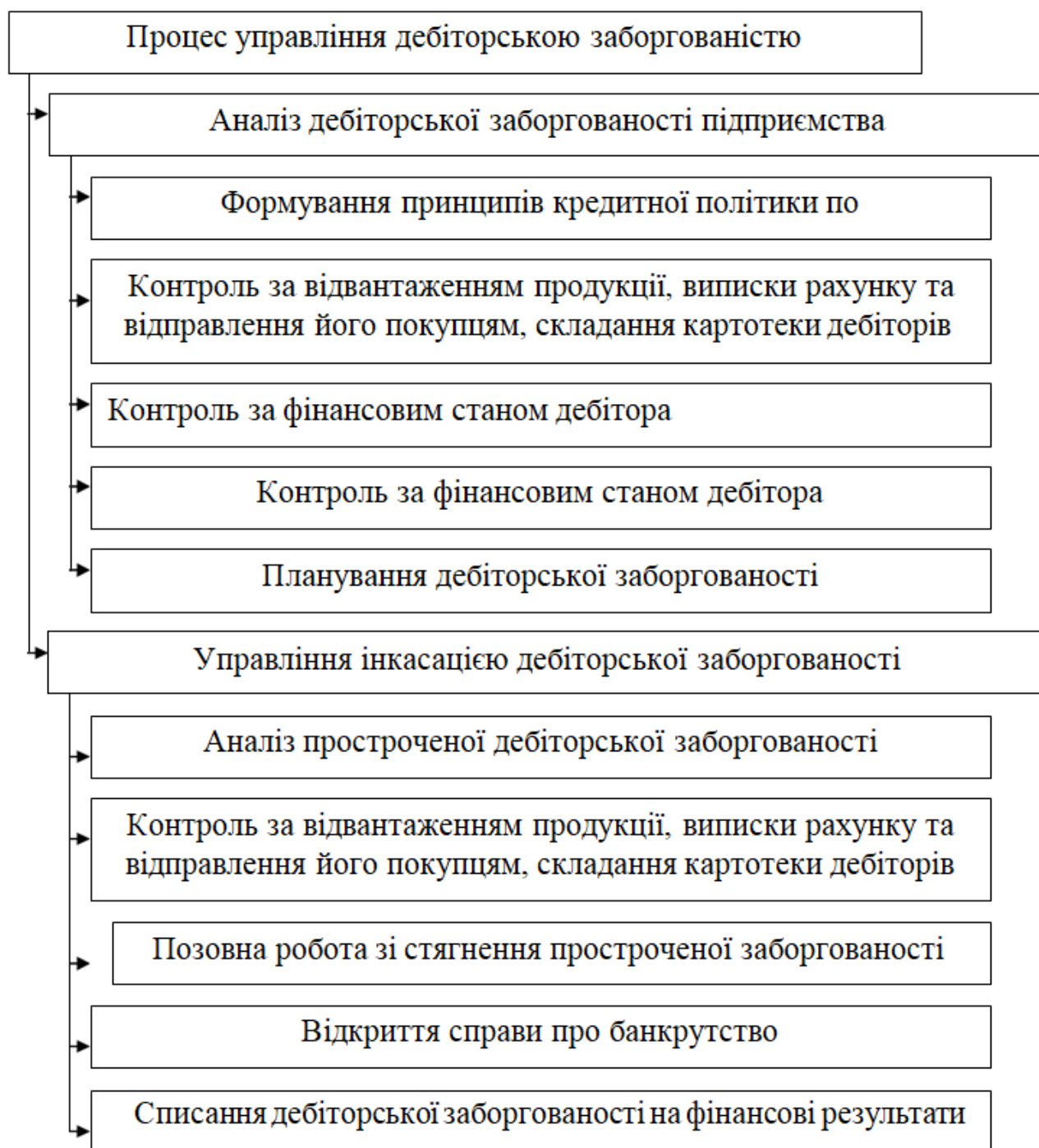


Рисунок 7 – Модель процесу управління дебіторською заборгованістю  
ТОВ «МУР»



Таблиця 5 – Обґрунтування доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом граничного аналізу, тис. грн.

| Показник                                                     | Існуюча кредитна політика (net 1) | Нова кредитна політика (1/3 net 21) | Відхилення (+, -) |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації                               | 98696                             | 108566                              | 9870              |
| 2. Змінні витрати                                            | 59218                             | 65139                               | 5922              |
| 3. Маржинальний прибуток                                     | 39478                             | 43426                               | 3948              |
| 4. Середня величина річної дебіторської заборгованості       | 17170                             | 18890                               | 1720              |
| 5. Інвестиції в дебіторську заборгованість                   | 2988                              | 3287                                | 299               |
| 6. Вартість інвестицій у дебіторську заборгованість          | 520                               | 560                                 | 40                |
| 7. Витрати на знижки                                         | -                                 | 420                                 | 420               |
| 8. Загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю | 520                               | 980                                 | 460               |

Таблиця 6 – Оцінка доцільності зміни кредитних умов ТОВ «МУР» методом аналізу за кінцевими результатами, тис. грн.

| Показник                                                                                     | Існуюча кредитна політика (net 1) | Нова кредитна політика (1/3 net 21) | Відхилення (+, -) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації                                                               | 98696                             | 108566                              | 9870              |
| 2. Змінні витрати                                                                            | 59218                             | 65139                               | 5922              |
| 3. Маржинальний прибуток                                                                     | 39478                             | 43426                               | 3948              |
| 4. Середня величина річної дебіторської заборгованості                                       | 17170                             | 18890                               | 1720              |
| 5. Середня тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів                            | 62,6                              | 78                                  | 15,4              |
| 6. Інвестиції в дебіторську заборгованість                                                   | 2988                              | 3287                                | 299               |
| 7. Вартість інвестицій у дебіторську заборгованість                                          | 520                               | 560                                 | 40                |
| 8. Витрати на знижки                                                                         | -                                 | 420                                 | 420               |
| 9. Загальні витрати, пов'язані з дебіторською заборгованістю                                 | 520                               | 980                                 | 460               |
| 10. Маржинальний прибуток після вирахування витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю | 38958                             | 42446                               | 3488              |
| 11. Податок на прибуток                                                                      | 7012,4                            | 7640,3                              | 627,8             |
| 12. Чистий прибуток                                                                          | 31945,6                           | 34805,7                             | 2860,2            |