

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

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Гридь Н.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. кафедри ММЕ
Карачина Н.П.
(прізвище та ініціали)

« 10 » сервіс 2024 р.

Рецензент: д.е.н., доц. кафедри ЕПВМ
Причеп І.В.
(прізвище та ініціали)

« 11 » сервіс 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри Карачина Н.П.

« 12 » сервіс 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

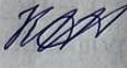
ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гридю Назарію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Управління заборгованістю підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»)
 Керівник роботи Карачина Н.П., д.е.н., проф.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.
- Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
- Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 роки (додаток Б).
- Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління заборгованістю підприємства; оцінювання стану управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»; розробка заходів по удосконаленню управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод».
- Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: класифікація заборгованості підприємства, підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молочний завод», основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Літинський молочний завод», склад і структура дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства, показники оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості, план заходів щодо удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод». Рисунки: формування політики управління заборгованістю підприємства, узагальнення етапів здійснення аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

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

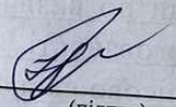
7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

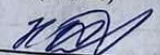
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

Керівник роботи


 (підпис)


 (підпис)

Гриць І

Карачина

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 107 сторінок формату А4, на яких є 18 рисунків, 14 таблиць, список використаних джерел містить 55 найменувань.

Метою роботи є формування теоретико-методичних положень щодо оцінювання заборгованості підприємства та розробка прикладних заходів щодо удосконалення управління нею.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління заборгованістю підприємства в розрізі визначення сутності понять «заборгованість», «дебіторська заборгованість», «кредиторська заборгованість» підприємства; етапів управління заборгованістю підприємства та розкриття методик оцінювання заборгованості підприємства. В другому розділі проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» та здійснено оцінювання рівня, динаміки, структури та оборотності дебіторської і кредиторської заборгованостей підприємства ТОВ «Літинський молочний завод». В третьому розділі розроблено заходи по удосконаленню управління заборгованістю підприємства та підвищенню прибутковості ТОВ «Літинський молочний завод».

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

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 107 A4 pages, which have 18 figures, 14 tables, a list of sources used contains 55 titles.

The purpose of the work is the formation of theoretical and methodological provisions regarding the assessment of the company's debt and the development of applied measures to improve its management.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of enterprise debt management are revealed in terms of defining the essence of the concepts of “indebtedness”, “receivables”, “creditors” of the enterprise; stages of enterprise debt management and disclosure of enterprise debt assessment methods. In the second section, an assessment of the financial and economic activity of the LLC “Lytinsky Dairy Plant” was carried out and an assessment of the level, dynamics, structure and turnover of receivables and payables of the enterprise LLC “Lytinsky Dairy Plant” was carried out. In the third section, measures were developed to improve the company's debt management and increase the profitability of LLC “Litinsky Dairy Plant”.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Заборгованість підприємства: сутність та види	6
1.2 Управлінські аспекти заборгованості підприємства	27
1.3 Методичні підходи до оцінювання заборгованості підприємства	39
2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	50
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»	50
2.2 Аналізування фінансово-економічних показників розвитку підприємства	56
2.3 Оцінювання заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»	63
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	76
3.1 Оптимізація та удосконалення системи управління заборгованістю підприємства	76
3.2 Розробка інвестиційного проекту щодо виробництва нової продукції	83
3.3 Напрями інтеграції підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» на міжнародний ринок	88
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	107
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	108

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 роки	109
ДОДАТОК В (довідниковий) SLEPT – і стартовий маркетинговий аналіз Королівства Нідерланди	118
ДОДАТОК Г (обов'язковий). Ілюстративна частина	130

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України зумовив загострення дефіциту платіжних засобів у промислових підприємств України, внаслідок чого на їхніх балансах акумулювались обсяги заборгованостей, які перевищують економічно обґрунтовані рівні. Більше того, значна кількість підприємств стали неплатоспроможними, що зумовлює високі ризики протермінування погашення заборгованостей або перетворення їх на сумнівні чи безнадійні борги. Відповідно, дебіторська та кредиторська заборгованості мають значний вплив на фінансові результати, господарську діяльність підприємства. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема налагодження ефективної системи управління заборгованістю підприємства для уникнення небажаних фінансових ризиків та приведення обсягів заборгованості до прийнятних рівнів.

Результати досліджень у сфері управління заборгованістю підприємства (дебіторської чи кредиторської) висвітлено у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Зокрема, цю наукову проблему досліджували І. В. Алексєєв, І. О. Бланк, Є. Брігхем, М. Гольцберг, В. О. Гуня, Є. В. Кильницька-Дубровська, Н. С. Ільяшенко, О. Є. Кузьмін, Л. О. Лігоненко, О. Г. Мельник, Т. В. Момот, М. М. Нашкерська, О. А. Подолянчук, Н. Ю. Подольчак, Л. В. Таратута, О. М. Угляренко, Л. В. Харакоз, Н. А. Хрущ та ін. Але динамічні зміни у світовій економіці спонукають до пошуку нових важелів управління заборгованістю підприємств.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є формування теоретико-методичних положень щодо оцінювання заборгованості підприємства та розробка прикладних заходів щодо удосконалення управління нею.

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

- розглянуто сутність поняття «заборгованість», «дебіторська заборгованість», «кредиторська заборгованість» підприємства;
- розкрито етапи управління заборгованістю підприємства;
- проведено дослідження існуючих методик оцінювання заборгованості підприємства і обґрунтовано вибір найбільш ефективної;

- проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»;
- здійснено оцінювання рівня, динаміки, структури та оборотності дебіторської і кредиторської заборгованостей підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»;
- розроблено заходи по удосконаленню управління заборгованістю підприємства та підвищенню прибутковості ТОВ «Літинський молочний завод».

Об'єкт дослідження – процес управління заборгованістю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління заборгованістю підприємства (на прикладі ТОВ «Літинський молочний завод»).

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

У процесі дослідження застосовувались такі методи: аналізу і синтезу – при теоретичному узагальненні та визначенні понять «дебіторська заборгованість» і «кредиторська заборгованість»; порівняння – при аналізуванні динаміки показників за 2022–2023 роки; графічний – для відображення зміни показників оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства; системний та комплексний підходи – при обґрунтуванні заходів удосконалення управління заборгованістю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні заходів по удосконаленню управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», реалізації інвестиційного проекту з випуску м'якого морозива, збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на міжнародний ринок Нідерландів і створення спільного підприємства на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Заборгованість підприємства: сутність та види

Заборгованість як об'єктивний наслідок чи передумову фінансово-господарських відносин підприємства з контрагентами повністю ліквідувати чи погасити практично неможливо і недоцільно. Але зважаючи на те, що заборгованість може чинити негативний вплив на фінансово-майновий стан і діяльність підприємства, вона неодмінно повинна бути об'єктом управління з боку його менеджерів.

Дослідження сутності заборгованості підприємств з метою подальшого розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління нею необхідно здійснювати у першу чергу у двох аспектах – економічному та соціально-правовому (юридичному). Економічний аспект повинен дати змогу з'ясувати економічну природу заборгованості, її види та чинники, а також вплив на фінансово-майновий стан та результати функціонування підприємства тощо, тоді як соціально-юридичний аспект – визначити причини її виникнення, правові наслідки існування та погашення чи непогашення, інші якісні характеристики юридичного змісту [1].

В сучасних умовах підприємства нерідко здійснюють господарські операції, які не є нормальними з точки зору операційної діяльності, можуть мати несистематичний характер, і навіть ознаки фіктивності. Наприклад, в кінці звітного періоду підприємство перераховує аванс певному контрагентові, проте в наступному періоді замість товарів (робіт, послуг) отримує повернення авансу. Такі операції здійснюються, як правило, між пов'язаними відносинами власності суб'єктами з метою штучного збільшення вартості чи зміни структури їхніх активів, зниження податкових зобов'язань тощо. Заборгованості, які утворюються при цьому, також є штучно сформованими, нерідко погашаються на початку наступного ж звітного періоду, або

конвертуються у фінансові активи – векселі чи інші цінні папери. Так, автори фінансового словника Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. дають визначення заборгованості як сумі фінансових зобов'язань чи грошового боргу, яке підлягає погашенню [2]. Майже ідентичним є поняття заборгованості у економічному словнику, а саме як сумі невиконаного зобов'язання, несплаченого боргу. Борг – це грошова сума, взята в позичку на певний термін і на певних умовах [3]. Говорячи про формування боргу платника перед державою у зв'язку з несплатою податків, ми можемо зробити висновок, що матеріальною підставою для виникнення такого боргу є не сплачена вчасно платником грошова сума, що належала до сплати на користь держави відповідно до чинного законодавства, термін та умови користування якою жодним чином сторонами не погоджувалися. За змістом з таким явищем найбільше співвідноситься поняття «заборгованість». Тому можна зазначити, що: «заборгованість – грошові суми, що підлягають сплаті, але не сплачені» [3, с.223]; «заборгованість – сума невиконаного зобов'язання, несплаченого боргу» [4, с.528]. Поняття боргу є вужчим, ніж поняття зобов'язання. Так, зобов'язання у бухгалтерському обліку визначається як оформлені договором цивільно-правові відносини, в силу яких одна сторона зобов'язана здійснити на користь іншої сторони певні дії або утриматись від певних дій, та як сума коштів, яка повинна бути сплачена на певну дату в майбутньому, або існуючі (завдяки минулим операціям чи подіям) зобов'язання підприємства щодо передачі певних активів чи надання послуг іншому підприємству у майбутньому. Зобов'язання існує тільки тоді, коли йому відповідає нормативно-правовий документ. Тобто, зобов'язання – це виконання певних дій або, навпаки, утримання від дій. Слід зазначити, що Білик М.Д. [5] також розрізняє поняття «зобов'язання» і «борг», але разом з тим дає визначення боргу як зобов'язанню особи перед іншою особою, що є не досить коректним. Категорія «зобов'язання» тісно пов'язана з категоріями «розрахунки» і «заборгованість». При визначенні терміну «розрахунки» виникають дискусії, які можна виділити в три основні позиції. Відповідно до першої з них, на думку

Чацкіса Ю.Д., Лисюк О.М., Михайлової Т.П. [6], розрахунки – це система взаємовідносин. Прихильники другої позиції (Безруких П.С. [7]) вважають розрахунки безпосередньо взаємовідносинами (без використання слова «система»). Третя група вчених такі, як Парашутін Н.В., Козлова Е.П [8], лише пояснюють економічну сутність розрахунків без наведення їх визначення.

В імперативних документах України безпосереднього визначення заборгованості немає. Проте, деякі документи містять визначення категорій, тісно пов'язаних з поняттям «заборгованість», а саме «зобов'язання», «дебіторська заборгованість», «борг». В наукових та навчальних економічних літературних джерелах, зокрема з теорії та практики управління фінансами підприємств, бухгалтерського обліку тощо, поняття заборгованості синтезовано (узагальнено) практично не розглядається, а об'єктами досліджень є окремо дебіторська та кредиторська заборгованості. Етимологія поняття «заборгованість» безперечно пов'язана з категорією «борг». За своєю економічною суттю борг – це сума непогашеного зобов'язання, тому з етимологічної точки зору словосполучення «дебіторська заборгованість», на нашу думку, є некоректним, оскільки головне слово в ньому «заборгованість» означає борг, зобов'язання, обов'язок, а залежне – «дебіторська» – вказує на право вимоги, тобто з правової точки зору два члени цього словосполучення мають прямо протилежний зміст. Тому варто погодитись із думкою науковців, що більш коректно для характеристики дебіторської заборгованості використовувати термін «майнові вимоги».

Узагальнюючи положення нормативно-правових документів та позиції науковців щодо сутності категорії «заборгованість», пропонуємо визначати заборгованість як правові відношення двох чи більше суб'єктів, яке є наслідком вчинення певної дії (фінансово-господарської операції) одного суб'єкта (кредитора) до іншого (дебітора) щодо передачі товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів чи інших активів, надання послуг, виконання робіт, або дії законодавчо-нормативних документів (виникнення заборгованості з податків чи інших обов'язкових платежів перед бюджетом та позабюджетними цільовими

фондами), та надає кредитору право вимоги, а дебітору обов'язок, щодо її погашення. Для ретельної якісної характеристики заборгованості доцільно провести її класифікацію (табл. 1.1). [9]

Таблиця 1.1 – Класифікація заборгованості підприємства [9]

Ознаки класифікації	Види заборгованості
1	2
Термін погашення	– довготермінова заборгованість; – короткотермінова заборгованість
Своєчасність погашення	– заборгованість, за якою термін сплати не настав; – пролонгована (переоформлена на новий термін) заборгованість; – протермінована заборгованість
Імовірність погашення	– нормальна заборгованість (з високим рівнем імовірності погашення); – сумнівна заборгованість; – безнадійна заборгованість
Об'єкт виникнення	– заборгованість за товари, роботи, послуги; – заборгованість за виплатами працівникам; – заборгованість за податками; – заборгованість за соціальними платежами; – заборгованість за виданими авансами; – заборгованість за нарахованими дивідендами, відсотками, роялті та іншими надходженнями чи виплатами з внутрішніх розрахунків; – заборгованість за неоплаченим капіталом; – заборгованість за претензіями; – заборгованість за відшкодуванням завданих збитків; – заборгованість за векселями тощо.

Продовження таблиці 1.1

1	2	
Вид контрагента	– заборгованість покупців (споживачів); – заборгованість постачальників; – заборгованість працівників; – заборгованість бюджету; – заборгованість фондів соціального страхування; – заборгованість власників (акціонерів); – заборгованість дочірніх підприємств.	
Національна ознака контрагента	– заборгованість вітчизняних контрагентів; – заборгованість іноземних контрагентів	
Валюта розрахунків	– заборгованість в національній валюті; – заборгованість в іноземній валюті	
Забезпеченість	– незабезпечена заборгованість; – забезпечена заборгованість	
Форма погашення	– монетарна заборгованість; – немонетарна заборгованість	
Безпечність фінансового стану	– заборгованість незначної величини; – заборгованість допустимого обсягу; – заборгованість критичного обсягу	
Спосіб оцінювання	<i>щодо дебіторської:</i> заборгованість, оцінена за первісною вартістю; заборгованість, оцінена за теперішньою вартістю; заборгованість, оцінена за чистою реалізаційною вартістю	<i>щодо кредиторської:</i> заборгованість, оцінена за сумою погашення; заборгованість, оцінена за теперішньою вартістю; заборгованість, оцінена за справедливою вартістю
Вид діяльності	–заборгованість, утворена в результаті звичайної діяльності; –заборгованість, утворена в результаті надзвичайної діяльності	
Охоплення планом	–запланована заборгованість; –незапланована заборгованість	
Природа виникнення	–об’єктивна заборгованість; –штучно сформована заборгованість.	

Згідно таблиці 1.1 можна побачити, що існує значна кількість видів заборгованості в залежності від ознак, але на сучасному етапі, частіше всього, заборгованість доцільно розподіляти на «дебіторську» та «кредиторську». Вважаємо, що доцільно буде далі розглянути позиції різних авторів щодо сутності цих понять, та їх класифікацію.

При реалізації товару (робіт, послуг) або здійсненні передоплати на підприємстві спочатку формується дебіторська заборгованість, яка у разі несвоєчасного виконання зобов'язань (оплати товару або отримання попередньо оплаченого товару), відповідно до нормативних актів, які регулюють чинне законодавство, переходить до розряду сумнівної або безнадійної заборгованості.

Дебіторська заборгованість – це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Дебітори – юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів.

Дебіторська заборгованість, як і інші активи підприємства, відображається в балансі тільки при дотриманні загальної вимоги, яка пред'являється до активів національними стандартами, а саме:

- може бути достовірно визначена грошова оцінка цієї дебіторської заборгованості;
- у майбутньому очікується одержання від неї економічних вигод, тобто одержання грошових коштів, товарів, інших активів або зменшення зобов'язань [10].

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

Слід зазначити, що закордонні та вітчизняні вчені визначають термін «дебіторська заборгованість» по-різному. Тлумачення цього поняття різними

науковцями зазначено в таблиці 1.2. Цікавий підхід до тлумачення дебіторської заборгованості у закордонних авторів. Так, accounts receivable (англ.) поряд із дебіторською заборгованістю має такі варіанти перекладу: рахунки до отримання, рахунки дебіторів, дебітор за розрахунками. Зокрема, як зазначають Д. Стоун та К. Хітчинг [11]: дебіторська заборгованість має назву «рахунки до отримання», а дебітори – це особи, які винні гроші за товари і послуги, вже одержані, але не оплачені ними.

Професори Гарвардського університету Зві Боді і Роберт К. Мертон [12] визначають дебіторську заборгованість як «рахунки до отримання», зазначаючи, що це та сума, яку покупці продукції повинні виплатити корпорації (підприємству).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості

Автор/Джерело	Визначення
1	2
П(С)БО10«Дебіторська заборгованість» [10]	Дебіторська заборгованість – це суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.
Голов С.Ф.[13]	Дебіторська заборгованість – фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов'язанням сплати іншої сторони.
Д. Стоун, К. Хітчинг [11]	Дебіторська заборгованість – це сума боргів, які винні підприємству юридичні або фізичні особи та які виникли у результаті господарських взаємовідносин з ними.
Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б. [14]	Дебіторська заборгованість – сума боргів, належних підприємству, фірмі, компанії з боку інших підприємств, фірм, компаній, а також громадян, які є їх боржниками, дебіторами
Лищенко О.Г. [15]	Дебіторська заборгованість – це фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Момот Т.В. [16]	Дебіторська заборгованість – безвідсоткова позика контрагентам.
Крайник О.П., Клепікова З.В. [17]	Дебіторська заборгованість – форма відстрочки платежу – відкритий кредит (неформальна або формальна угода, яка передбачає виконання послуг замовником або реалізації продукції покупцю з відстрочкою оплати за них. Такий кредит вважається безкоштовним та без чіткого визначення строку.

Згідно таблиці 1.2 вважаємо, що Д. Стоун, К. Хітчинг найбільш точно визначили сутність поняття дебіторська заборгованість, оскільки борги виникають найчастіше у господарських відносинах. Взагалі, західні економісти, визначаючи сутність дебіторської заборгованості часто приймають поняття «кредитна політика» та «політика управління дебіторською заборгованістю» як цілісну категорію. Так наприклад, Дж. Ван Хорн [18] взагалі розглядає дебіторську заборгованість як кількісний результат, що виникає у результаті реалізації кредитної політики підприємства, а Барт Едвардс [19], у своїй монографії «Кредитний менеджмент» взагалі використовує поняття «дебіторська заборгованість», суто як термін обліку. Стосовно сучасних вітчизняних вчених, то Дубровська Є.В. [20] визначає дебіторську заборгованість як неоплачені юридичними та фізичними особами товари (роботи, послуги) та/або вилучені кошти з кругообігу підприємства, що мають документальне підтвердження, яке надає право на отримання боргу у вигляді грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів. Агеєва Є. І. [21] розглядає дебіторську заборгованість як кошти, вилучені у підприємства, або які на певний термін знаходяться в інших осіб. Вважаємо таку дефініцію не досить коректною, оскільки вона потребує уточнення. Так, кошти, що вилучені у підприємства, не завжди перетворюються у дебіторську заборгованість. О.П. Крайник, З.В. Клепнікова [17] визначають дебіторську заборгованість у форму відкритого кредиту (див. табл. 1.2). Поняття «кредит» тісно пов'язане з

поняттям дебіторської заборгованості, але ототожнювати їх не слід. Товарний (комерційний) кредит варто розглядати як передумову виникнення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

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

Головне призначення класифікації дебіторської заборгованості – систематизація інформації щодо стану дебіторської заборгованості та надання допомоги у прийнятті оптимального рішення щодо управління дебіторською заборгованістю [22].

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

Розрізняють наступні класифікації дебіторської заборгованості [23].

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

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

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

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

роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками; інша поточна дебіторська заборгованість.

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

Види довгострокової дебіторської заборгованості:

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

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

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

Види поточної заборгованості.

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

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

– інша поточна дебіторська заборгованість: заборгованість підзвітних осіб; заборгованість за претензіями; заборгованість з відшкодування нанесених збитків; заборгованість за позиками членів кредитних спілок; інша заборгованість [23].

За статтями бухгалтерського балансу визначають такі види заборгованості:

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

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

Поточна дебіторська заборгованість в діяльності підприємств комунального господарства – це сума реалізованих послуг з відстроченням платежу, яка виникає в ході нормального операційного циклу їх виробництва і буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу. Визнається поточна дебіторська заборгованість споживачів-фізичних та юридичних осіб за реалізовані послуги одночасно з визнанням доходів від реалізації ЖКП і оцінюється за первісною вартістю в залежності від обсягу спожитих покупцем послуг та величиною встановленого тарифу на одиницю цих же послуг. Основними критеріями її відмінності від довгострокової заборгованості є те, що вона виникає в ході нормального операційного циклу та строк її погашення не більше 12 місяців з дати балансу.

Згідно класифікації за строком погашення визначають: заборгованість, за якою термін оплати не настав або менше 12 місяців; заборгованість, не оплачена в строк; заборгованість, за якою минув строк позовної давності. Таким чином, заборгованість не сплачена в строк, тобто прострочена, включає сумнівну і безнадійну дебіторську заборгованість [24].

У сучасній економічній практиці під дебіторською заборгованістю слід розуміти активи, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких приведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Тобто зміст, місце і роль дебіторської заборгованості розглядають в прикладному аспекті – як складовий елемент активів, що формується в ринковому механізмі на основі договорів поставки або продажу (рис. 1.1) [25].

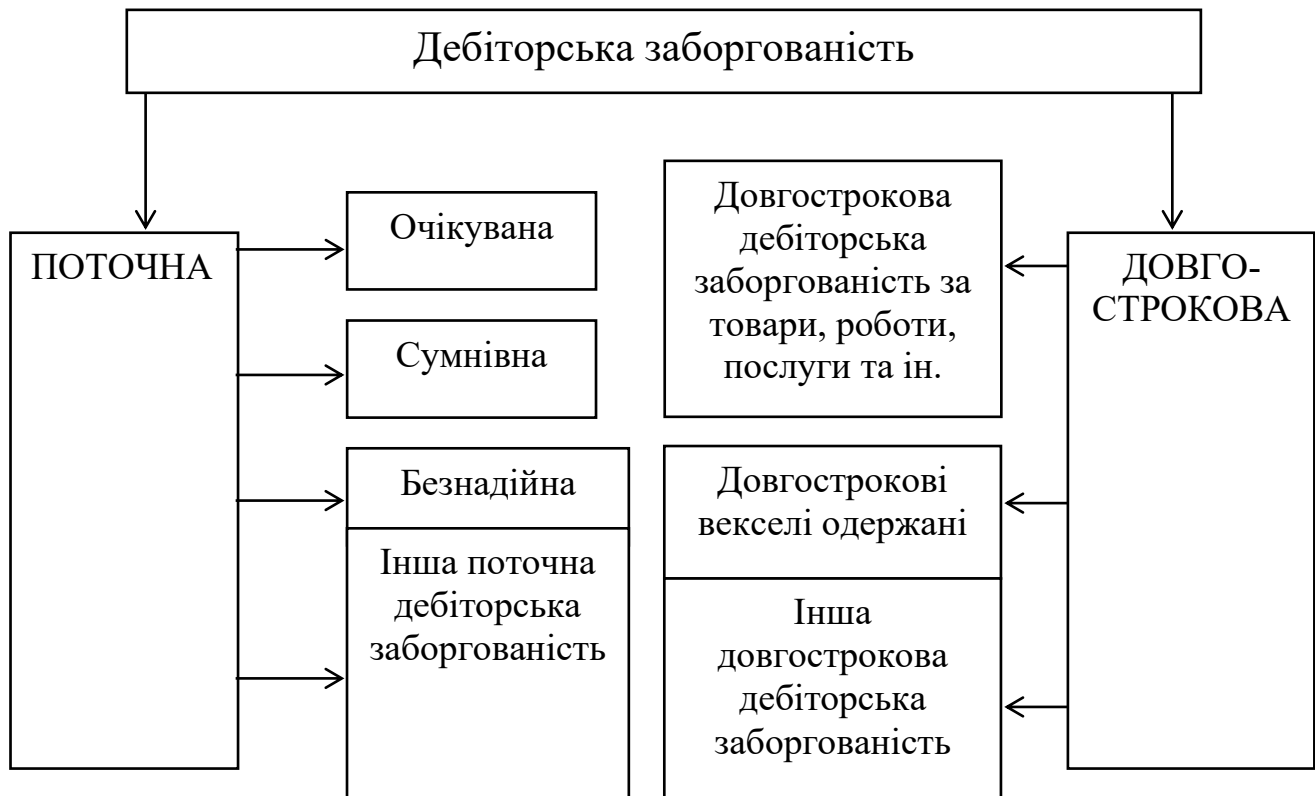


Рисунок 1.1 – Класифікація дебіторської заборгованості за П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [25]

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

Виходячи з викладеного, Н.П. Матицина пропонує групування дебіторської заборгованості відповідно до вітчизняного й зарубіжного досвіду (рис. 1.2 і 1.3) [25].

Враховуючи те, що в економічній науці виникли два види класифікаційного групування дебіторської заборгованості, які водночас є і подібними, і різними, Н. Матицина вважає, що класифікація за вітчизняним досвідом зорієнтована на жорстко регульовану економіку та недостатньо

враховує вимоги ринку. Тому із розширенням міжнародних відносин і переходом на Міжнародні стандарти фінансової звітності під час вирішення цього питання потрібно враховувати досвід зарубіжних країн.



Рисунок 1.2 – Групування дебіторської заборгованості за зарубіжним досвідом



Рисунок 1.3 – Групування дебіторської заборгованості за вітчизняним досвідом

Групування дебіторської заборгованості за економічною сутністю характеризує її відношення до створення сприятливого фінансового стану підприємства та дає змогу виділити невикористані резерви грошових коштів, що є наслідком недостатньої вдосконаленої системи управління [25].

Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова [22] поділяє дебіторську заборгованість залежно від строків позовної давності:

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

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

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

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

Залежно від імовірності погашення дебіторську заборгованість розрізняють:

1. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється в інтервалі від 0,7 до 1,0 – це заборгованість, що потенційно може бути погашена.
2. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється в інтервалі від 0,2 до 0,7 – це заборгованість, факт погашення якої є сумнівним в зв'язку з важким фінансовим становищем боржників. Даний вид заборгованості відносять до сумнівної заборгованості.
3. Дебіторська заборгованість, імовірність погашення якої оцінюється нижче 0,2 – це заборгованість, що не може бути погашена. Ця заборгованість характеризується як безнадійна.

Залежно від оцінки вартості дебіторської заборгованості розрізняють:

1. Первинну вартість дебіторської заборгованості.
2. Чисту реалізаційну вартість дебіторської заборгованості.

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

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

Також Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова залежно від статусу дебітора – покупця продукції розрізняють заборгованість:

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

Інформація щодо структури дебіторської заборгованості залежно від статусу дебітора використовується для прогнозування можливостей її рефінансування та вибору інструментів рефінансування [22].

Також існує ще одна класифікація поточної дебіторської заборгованості, запропонована Ф.Ф. Бутинцем за можливістю погашення, яка наведена на рис. 1.4 [26]

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

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що до цього часу серед науковців відсутня єдність поглядів щодо класифікації дебіторської заборгованості. Запропонована загальна класифікація дебіторської заборгованості за видами відповідно до П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», на наш погляд, є найбільш прийнятною. Вона дозволяє згрупувати заборгованість за термінами її виникнення (довгострокова або поточна), а також розподілити на види кожну із них більш детально.

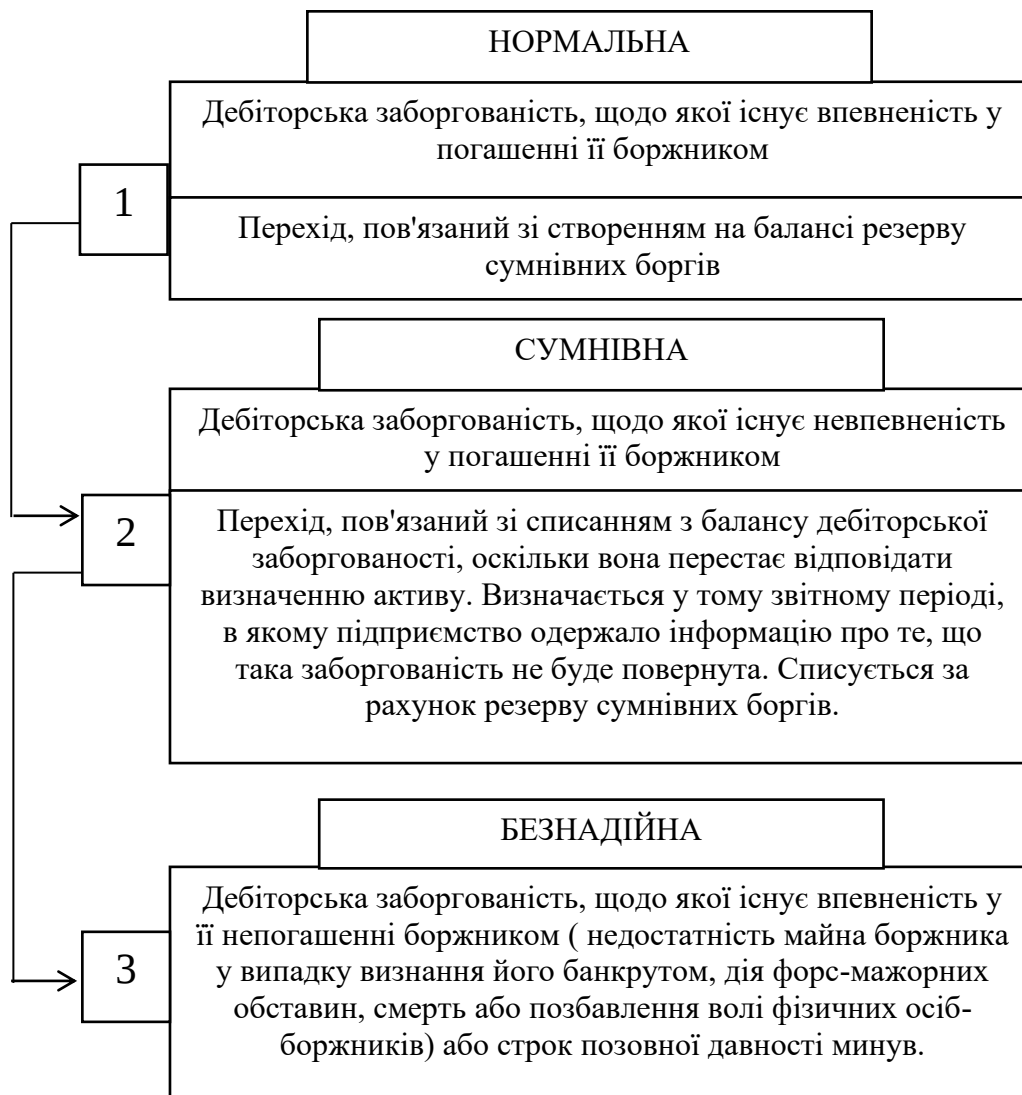


Рисунок 1.4 – Класифікація поточної дебіторської заборгованості [26]

Незабезпеченість підприємств власними оборотними коштами зумовлена недоліками в організації обліку та аналізі кредиторської заборгованості. Крім того, статистичні дані свідчать про те, що ця заборгованість характеризується, у свою чергу, досить високим рівнем питомої ваги простроченої заборгованості.

Особливе місце в кредиторській заборгованості займають численні розрахунки з постачальниками і підрядниками. Окрім цього, наявність простроченої заборгованості може призвести до погіршення іміджу підприємства. Кредиторська заборгованість надає можливість підприємству тимчасово користуватися запозиченими коштами, але з іншого боку – зменшує показники платоспроможності і ліквідності.

Ефективне управління кредиторською заборгованістю дає можливість усунути негативні наслідки її наявності.

Для нормального функціонування всіх ланок господарства необхідно мати достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, зокрема про кредиторську заборгованість.

Враховуючи те, що історія існування кредиторської заборгованості є давньою, в сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування цього поняття.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення сутності кредиторської заборгованості

Автор/Джерело	Визначення
1	2
Бутинець Ф.Ф. [26].	Кредиторська заборгованість – форма розрахунку за товари і послуги, які придбаються у ході операцій компанії, що періодично повторюються і використовуються у виробництві чи для перепродажу.
Борисов А.Б. [26]	Кредиторська заборгованість – грошові кошти, які тимчасово підпорядковані підприємству, фірмі, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі, у яких вони позичені і яким вони не виплачені.
Горецька Л.Л. [26]	Кредиторська заборгованість – форма розрахунку за товари і послуги, які придбаються у ході операцій компанії, що періодично повторюються і використовуються у виробництві (в якості сировини) чи для перепродажу (інакше її називають рахунками до сплати чи торговими рахунками до сплати).
Голов С.Ф., Костюченко В.М. [27]	Кредиторська заборгованість – це суми, які нараховуються постачальникам за купівлю у них товарів або послуг в кредит.
Партин Г.О., Загородній А.Г. [26]	Кредиторська заборгованість – це заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що виникла в результаті здійснених раніше дій (подій), оцінена в гривнях і щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення в певний строк.

Таким чином, можна зробити висновок, що в міжнародній практиці не існує окремого стандарту, який би розкривав сутність кредиторської заборгованості. Отже нині, незважаючи на давню історію існування кредиторської заборгованості та стан її вивчення, в сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування цього поняття. На нашу думку, автор Борисов А.Б. найбільш точно та зрозуміло визначив сутність поняття кредиторської заборгованості. Але на нашу думку, кредиторська заборгованість – це сума грошових коштів, надана іншими юридичними або фізичними особами в результаті кредитних взаємовідносин, яку підприємство може використовувати певний строк.

Аналіз наукової літератури дає різнобічне уявлення про особливості класифікації кредиторської заборгованості, яку багато авторів називають зобов'язаннями, так як їй притаманні різні класифікаційні ознаки зобов'язань. Тому, розглянемо класифікації за різними поглядами науковців. З метою бухгалтерського обліку П(С)БО 11 класифікує зобов'язання наступним чином (рис. 1.5) [28].

Отже, як бачимо, П(С)БО 11 пропонує загальну класифікацію, яка є універсальною для будь якого підприємства. Колектив авторів, Н.І. Верхоглядова, В.П. Шило, С.Б. Ільїна, погоджуються з даною класифікацією, але зазначають що для правильної організації бухгалтерського обліку зобов'язань важливим є визначення моменту виникнення зобов'язання, оскільки юридичні та економічні аспекти цього питання не збігаються. Так, у момент підписання договору на одержання кредиту між підприємством і банком виникає юридичне зобов'язання, суть якого полягає в тому, що воно підлягає виконанню в майбутньому. В бухгалтерському обліку підприємства зобов'язання знаходить своє відображення лише тоді, коли на його поточний рахунок банк зарахує грошові кошти [29].

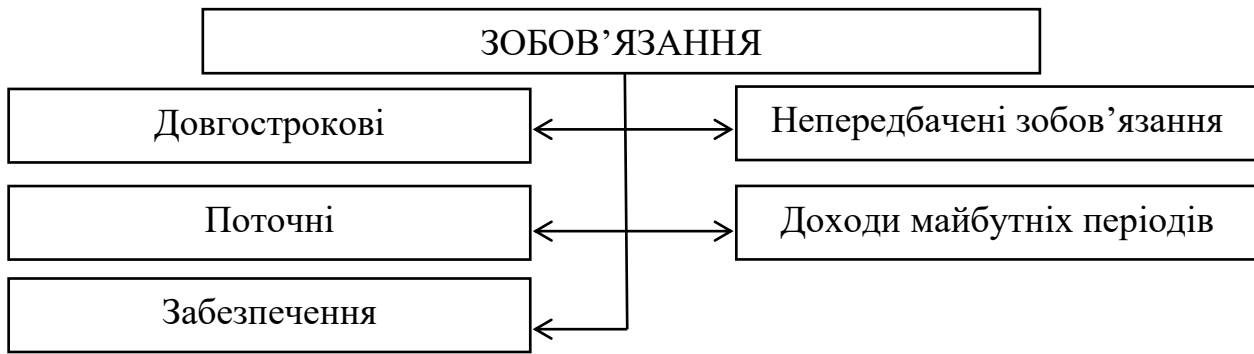


Рисунок 1.5 – Класифікація зобов'язань за П(С)БО 11

Тому пропонують поділяти зобов'язання залежно від порядку визначення суми до погашення зобов'язання на реальні та потенційні. Реальні зобов'язання виникають на підставі договору, контракту, одержаного рахунку (як правило, сума заборгованості та строк погашення по них є конкретними і вказуються у відповідних документах). Залежно від строку погашення реальні зобов'язання поділяють на поточні та довгострокові. Потенційні зобов'язання характеризуються тим, що сума і термін платежу за ними не визначені і залежать від подальших подій у майбутньому. Потенційні зобов'язання поділяються на забезпечення, непередбачені зобов'язання та доходи майбутніх періодів. Таку ж класифікацію пропонують С.Ф. Голов [30], А.М. Стельмашук та П.С. Смоленюк [31].

Губачова О.М. та Мельник С.І. наголошують, що у бухгалтерському обліку зобов'язання відображають тільки тоді, коли виникає заборгованість по них [32]. Кредиторська заборгованість визнається, якщо вона відповідає її визначенню, може бути виміряна і є релевантною і достовірною. Тому, на відміну від попередніх класифікацій розглядають зобов'язання за наступними ознаками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація зобов'язань за О.М. Губачовою та С.І. Мельник [32]

Зобов'язання	в залежності від порядку визначення суми	фактичні
		умовні
	в залежності від термінів погашення	поточні (короткострокові)
		довгострокові

Фактичні зобов'язання виникають на основі договору, контракту, одержаного рахунку, сума заборгованості за якими відома. За умовними зобов'язаннями, навпаки, точна сума не може бути визначена до настання певної дати. Це заборгованість зі сплати податків, відпусток тощо. Короткострокові (поточні) зобов'язання мають бути погашені в процесі одного операційного циклу діяльності підприємства або протягом одного фінансового року після дати складання балансу. Термін оплати довгострокових зобов'язань перевищує фінансовий рік [32].

Досить дискусійним є підхід І.А. Бланка щодо визначення сутності та видів кредиторської заборгованості. Автор зазначає, що кредиторська заборгованість – це поточні зобов'язання підприємства, при цьому не уточнює сутності поняття “поточні зобов'язання”. Автор наголошує, що у сучасній фінансовій практиці виділяють наступні основні види кредиторської заборгованості (рис. 1.6) [33].

Отже, можна побачити що, автор розглядає досить розгорнуту класифікацію, але, на жаль, не приділяє уваги довгостроковим зобов'язанням. Виходячи із практичної доцільності, дана класифікація актуальна для підприємств малого та середнього бізнесу, адже великий бізнес потребує забезпечення реалізації довгострокових стратегій підприємства, що у свою чергу вимагатиме довготривалих розрахунків з контрагентами.

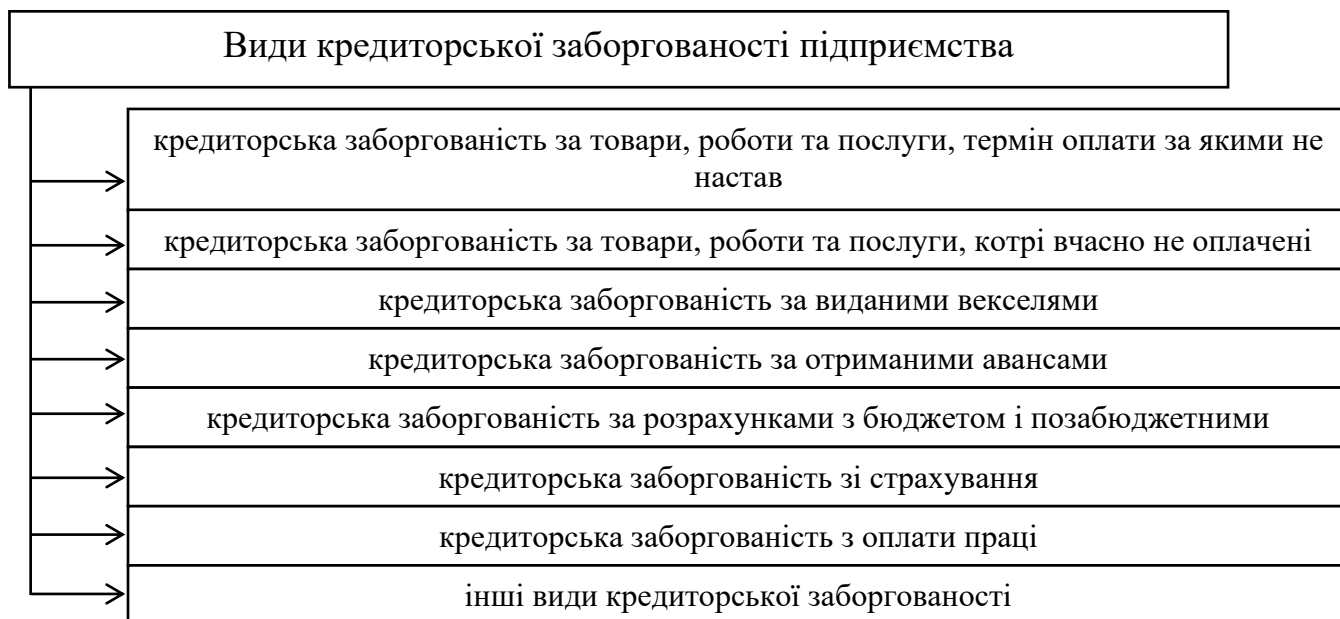


Рисунок 1.6 – Види кредиторської заборгованості за позицією

І.А. Бланка [33]

Найбільш розгалужену класифікацію зобов'язань за різними ознаками пропонує колектив Житомирської наукової бухгалтерської школи на чолі з Ф.Ф. Бутинцем, а саме:

- за складністю: прості, складні;
- за визначеністю у часі: обмежені у часі, безстрокові;
- за забезпеченістю виконання зобов'язань: забезпечені, незабезпечені;
- залежно від підстави виникнення зобов'язання: договірні, позадоговірні;
- за способом погашення: монетарні, немонетарні;
- за часом виникнення: теперішні, майбутні;
- за терміном погашення: довгострокові, короткострокові;
- за можливістю оцінки: фактичні, оціночні, умовні [26].

Вважаємо, що класифікація зобов'язань у бухгалтерському обліку створена на основі господарських процесів, а тому зводиться до простого переліку, який регулює П(С)БО. Через це доцільно розглядати класифікацію бухгалтерських зобов'язань за різними ознаками.

1.2 Управлінські аспекти заборгованості підприємства

Для ефективного управління заборгованістю підприємства менеджерам необхідно знати характер впливу факторів, які зумовили її виникнення та існування, оскільки найдієвіші методи управління повинні спрямовуватись саме на усунення чи послаблення впливу факторів для того, щоб попередити чи мінімізувати негативний вплив заборгованості на фінансово-майновий стан підприємства, а не ліквідовувати наслідки такого впливу. Таким чином, менеджерам підприємства необхідно виокремити фактори заборгованості, на які вони можуть впливати (повністю чи частково), та фактори, на яких вони впливу не мають. З цією метою фактори заборгованості підприємства доцільно об'єднати у три блоки – фактори макросередовища, фактори оточення підприємства та фактори його внутрішнього середовища.

Фактори макросередовища підприємства (непідконтрольні його менеджерам) доцільно представити у вигляді двох груп – економічних та політичних. До економічних факторів можна віднести стан економіки в державі, рівень інфляції, розвиток кредитних відносин та кон'юнктура ринку кредитування, збалансованість товарної та грошової маси, обсяг ринку продукції підприємства та рівень його насиченості, специфіку ринку сировинних ресурсів підприємства тощо. До політичних факторів належать податкова політика в державі, державна регуляторна політика у сфері оплати праці, державна політика у сфері соціального страхування, законодавчо-нормативне регулювання формування статутного капіталу, розподілу прибутку та виплати дивідендів, ефективність функціонування державних органів влади (зокрема контролюючих), політика влади щодо розвитку галузей тощо. Фактори мезооточення підприємства (частково підконтрольні його менеджерам) об'єднано у три групи за суб'єктами цього оточення – фактори, які пов'язані із взаємовідносинами із покупцями підприємства, його постачальниками, а також засновниками (акціонерами, учасниками). Фактори мікросередовища підприємства (повністю підконтрольні його менеджерам) поділено на п'ять груп – фінансово-майнові фактори, маркетингові фактори,

виробничі фактори, кадрові фактори та фактори менеджменту. Ці фактори є повністю підконтрольні керівництву підприємства, тож їхній вплив може бути регульований ним.

Розроблення методів управління заборгованістю повинно здійснюватись з урахуванням економічних і політичних факторів, що передбачає виокремлення інструментів, спрямованих на усунення негативного впливу факторів мікро- та мезооточення підприємства чи на пристосування до впливу факторів його макросередовища [1].

Менеджмент заборгованості підприємства виконує декілька функцій та спрямований на виконання низки прикладних завдань. М.Д. Білик, досліджуючи організацію управління дебіторською заборгованістю підприємства, серед функцій відповідного структурного підрозділу виділяє аналітичну, а одним з напрямів його діяльності – інформаційно-методичне забезпечення [34].

Ефективність управління заборгованістю значно залежить від якості його інформаційного забезпечення, яке, своєю чергою, ґрунтується насамперед на аналізі наявної інформаційної бази щодо заборгованості підприємства. Тобто аналіз заборгованості в системі управління підприємством повинен бути спрямований на задоволення інформаційних потреб менеджменту при прийнятті відповідних управлінських рішень щодо утворення, погашення чи регулювання заборгованості.

Передусім менеджмент підприємства цікавитиме інформація щодо [22]:

- величини, динаміки, складу і структури його заборгованості;
- якості заборгованості;
- причин, які зумовили виникнення та існування (непогашення) заборгованості;
- частоти виникнення та погашення заборгованості;
- впливу заборгованості на фінансовий стан підприємства;
- доцільності вкладання коштів у заборгованість підприємства тощо.

Найважливішим з погляду управління є розподіл заборгованості підприємства за термінами погашення. Поділ заборгованості на довготермінову та поточну необхідний для оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства. Крім того, групують поточну заборгованість за термінами її виникнення, найчастіше виділяючи такі “вікові групи”: до 30 днів, від 31 до 60 днів, від 61 до 90 днів та понад 90 днів. Таке групування необхідне як для фінансового планування, так і для контролю, зокрема для своєчасного виявлення протермінованої, сумнівної та безнадійної заборгованості.

Індивідуальні підходи до управління заборгованостями підкреслюють високу значущість цих процесів та їх вплив на розвиток і результати діяльності підприємств. Але взаємозв'язок та взаємозумовленість руху заборгованостей вимагають відповідної координації, що викликає необхідність розгляду самостійної області управління – узгодженого управління обома видами заборгованостей.

Об'єктом управління є економічні відносини з контрагентами в процесі поточної діяльності з приводу надання й одержання відстрочок платежів за товарними та розрахунковими операціями. Основні суб'єкти управління перебувають у сфері фінансового менеджменту, але їх рішення повинні бути погоджені з фахівцями, що займаються продажами та закупівлями, з юридичними службами підприємств. Основними критеріальними оцінками у процесі прийняття рішень є: ліквідність та платоспроможність; фінансова стійкість; оборотність та рентабельність; вартість відволікання та залучення фінансових ресурсів; рівень ризиків. Такі цільові настанови відповідають двоєдиній базовій меті бізнесу у вигляді збільшення прибутку та здатності генерувати достатні для бізнесу кошти. Інструментами реалізації поставлених цілей є: підбір контрагентів; визначення умов договорів та здійснення розрахунків; розробка поточних планів та оперативних бюджетів, мотивація та контроль їх виконання тощо, які забезпечують погодженість у розмірі, швидкості обороту заборгованостей; погодженість у русі матеріальних та

грошових потоків; синхронність припливу та відтоку коштів у певні періоди часу.

Таким чином, управління дебіторською та кредиторською заборгованостями являє собою процес розробки й реалізації управлінських рішень із приводу узгодженості їх розміру, складу та швидкості руху у часі, що забезпечують необхідний прибуток і оптимальний розмір вільних коштів.

Існує велика кількість підходів щодо управління заборгованістю на підприємстві. Одним із них є процесійний підхід. Процесійний підхід до управління передбачає виділення п'яти загальних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [35]. Ці функції відображають змістову сторону процесу менеджменту заборгованості. Реалізація функцій управління заборгованістю здійснюється шляхом застосування відповідних методів менеджменту, зокрема: планування – через обґрунтування фінансової політики, розроблення кредитної та авансової політик, складання бюджетів реалізації, закупівель та руху грошових коштів; організування – шляхом формування процедури інкасації заборгованості, аутсорсингу; мотивування – через формування системи знижок, передбачення в договорах штрафних санкцій за несвоєчасне погашення заборгованостей, розроблення та впровадження відповідних систем оплати праці; контролювання – здійснюючи аналіз заборгованості, виявлення протермінованої, сумнівної чи безнадійної заборгованості, попередній контроль контрагентів на предмет їхньої платоспроможності та можливості виконання договірних зобов'язань, регулярний моніторинг заборгованості; регулювання – шляхом передачі проблемної заборгованості на рефінансування чи її реструктуризації, стягнення заборгованості в судовому порядку, припинення ділових стосунків з проблемними контрагентами; формування та перегляд резервів сумнівних боргів тощо.

Пропонуємо зробити акцент на необхідність формування єдиної політики управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, які об'єктивно

виникають на підприємстві як система економічних відносин із кредиторами (постачальниками) і дебіторами (покупцями).

У загальному випадку, область прийняття рішень по управлінню дебіторською та кредиторською заборгованостями має наступну структуру [36]:

- визначення оптимального співвідношення між загальним обсягом і різними видами дебіторської й кредиторської заборгованостей, виходячи з конкретних умов діяльності підприємства;
- визначення можливостей по формуванню відповідного обсягу інвестицій у дебіторську заборгованість і можливостей одержання відповідної кредиторської заборгованості;
- розробка стандартів кредитування щодо конкретних агентів, тобто прийнятних критеріїв кредитоспроможності клієнтів й встановлення кредитних комерційних лімітів для різних клієнтів згідно з цими критеріями;
- визначення кредитного періоду;
- розробка системи дисконтів й інших методів стимулювання більше ранньої оплати дебіторської заборгованості й, відповідно, визначення таких можливостей при одержанні кредиторської заборгованості, включаючи вдосконалення системи розрахунків;
- розробка системи моніторингу погашення дебіторської й кредиторської заборгованостей;
- розробка політики інкасації – процедури одержання платежів по відстрочених боргах і, відповідно, сплати простроченої заборгованості.

З огляду на певний ряд факторів, які впливають на виникнення дебіторської та кредиторської заборгованостей і від яких залежить якість управління ними, Носач Л.Л. вважає, що процес формування політики одночасного управління дебіторською та кредиторською заборгованостями здійснюється по наступних етапах (напрямах) (рис.1.7) [36].

**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ
ДЕБІТОРСЬКОЮ ТА КРЕДИТОРСЬКОЮ
ЗАБОРГОВАНОСТЯМИ**

32

1. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості у попередньому періоді
2. Формування принципів кредитної політики та політики управління зобов'язаннями
3. Визначення можливої суми фінансових засобів, які інвестуються у дебіторську заборгованість по товарному та споживчому кредиту та визначення об'єму грошових коштів, якими розпоряджується організація для погашення боргів
4. Формування системи кредитних умов з дебіторами (покупцями та кредиторами (постачальниками))
5. Формування стандартів оцінки конкретних контрагентів та диференціація умов надання та отримання кредиту
6. Формування процедур інкасації дебіторської заборгованості та зменшення платежів до прийняттого рівня, розробка плану виплат нових, зменшених зобов'язань
7. Забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості та збільшення грошових коштів, необхідних для погашення боргів кредиторам
8. Побудова ефективної системи контролю за рухом і своєчасною інкасацією дебіторської та кредиторської заборгованості

Рисунок 1.7 – Етапи формування політики управління дебіторською та кредиторською заборгованостями підприємства

До основних критеріїв ефективності політики одночасного управління дебіторською та кредиторською заборгованостями слід віднести положення підприємства на відповідному товарному ринку (частка ринку, динаміка та обсяги реалізації, дохідність), швидкість обертання грошових коштів, їхній

розмір та достатність, ліквідність активів та балансу, платоспроможність, фінансова стійкість.

Завдяки ефективному управлінню дебіторською та кредиторською заборгованостями у підприємства є шанс отримати надлишок поточних ресурсів з поточними потребами.

Одночасне управління дебіторською та кредиторською заборгованостями дозволить: оптимізувати тривалість операційного та фінансового циклів; забезпечити високі темпи росту виробництва та реалізації продукції; знизити відволікання власних коштів з обороту; підвищити конкурентоспроможність підприємства на товарному ринку; отримати надлишок поточних ресурсів порівняно з поточними потребами [36].

Лівощко Т.В. [37] також пропонує комплексний підхід, щодо управління заборгованістю підприємства. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю передбачає:

- обґрунтування можливості виникнення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- визначення політики надання кредиту та інкасації для різних груп покупців (постачальниками) і видів продукції;
- аналіз і ранжування покупців (постачальників) залежно від обсягів закупівель, історії кредитних відносин і запропонованих умов оплати;
- контроль розрахунків з дебіторами (кредиторами) за відстрочену або прострочену заборгованість та вивчення причин недотримання договірної дисципліни;
- своєчасне визначення прийомів прискорення обігу оборотних активів і зменшення безнадійних боргів;
- забезпечення умов продажів, що гарантують надходження грошових коштів;
- прогноз надходжень грошових коштів від дебіторів на основі коефіцієнтів інкасації.

Основними прийомами управління дебіторською та кредиторською

заборгованістю є:

- аналіз замовлень, оформлення розрахунків і встановлення характеру дебіторської та кредиторської заборгованості;
- ABC - аналіз у відношенні до дебіторів;
- аналіз заборгованості за видами продукції для визначення не вигідних з точки зору інкасації товарів;
- оцінка реальної вартості існуючої дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зменшення дебіторської заборгованості на суму безнадійних боргів;
- контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості;
- визначенні конкретних розмірів знижок при достроковій оплаті.

Також, необхідно взяти до уваги, окремо, системи управління, як дебіторською так і кредиторською заборгованостями.

Система управління дебіторською заборгованістю представляє собою частину загального управління обіговими активами й маркетингової політики підприємства, що спрямована на розширення обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї заборгованості та забезпеченні своєчасної її оплати.

Формування системи управління дебіторською заборгованістю підприємства здійснюється за етапами, які наведені на рис. 1.8 [38].

В. М. Антонов, Г. К. Яловий [38] надають детальну характеристику кожного етапу управління дебіторською заборгованістю підприємства (див. рис. 1.8). На першому етапі проводять комплексний аналіз дебіторської заборгованості. Основними параметрами, що характеризують стан дебіторської заборгованості, є її середньорічний розмір, середній термін погашення та частка в структурі доходу від операційної діяльності. Слід проаналізувати кількісний та якісний склад заборгованостей, коефіцієнти оборотності, співвідношення заборгованостей по сумах та строках оплати, їх вплив на фінансові результати підприємства.

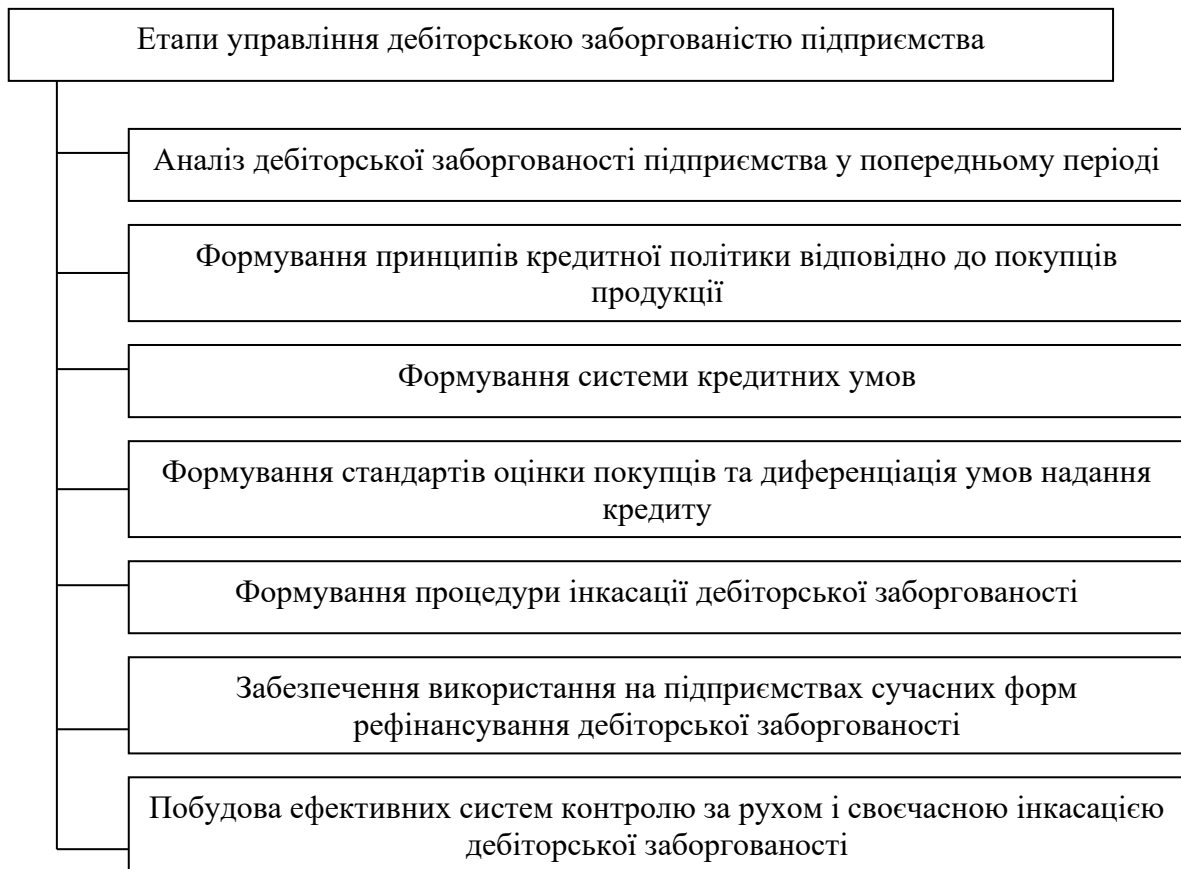


Рисунок 1.8 – Етапи управління дебіторською заборгованістю підприємства

На другому етапі управління дебіторською заборгованістю підприємства визначають тип кредитної політики, який характеризує принципові підходи до її здійснення з позиції співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Розрізняють три типи кредитної політики підприємства по відношенню до покупців продукції: консервативний (мінімізація кредитного ризику), помірний (орієнтується на середній рівень кредитного ризику під час продажу продукції з відстроченням платежу) і агресивний (збільшення додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику).

На третьому етапі формуються відповідні параметри, згідно з обраним типом кредитної політики: рівень кредитного ліміту як гранична межа рівня дебіторської заборгованості; ліміт строку інкасації дебіторської заборгованості;

шкала нормативної рентабельності для формування договірної ціни за товари та послуги; шкала знижок для розрахунків із замовниками на умовах попередньої оплати та у випадку скорочення строку інкасації дебіторської заборгованості. Ліміти обмежують обсяги та строки кредитування, тобто опосередковано характеризують рівень ризику втрати підприємством ліквідності, який відповідає обраному типу кредитної політики. Шкали визначають рівень прибутковості, що досягається в процесі реалізації політики.

Четвертий етап характеризує формування стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання кредиту. Цей процес базується на вивченні кредитоспроможності покупців. Формування системи стандартів оцінки покупців включає наступні елементи: визначення системи характеристик, що оцінюють кредитоздатність окремих груп покупців, формування експертизи інформаційної бази проведення оцінки кредитоздатності покупців, вибір методів оцінки окремих характеристик кредитоздатності покупців, групування покупців за рівнем кредитоздатності, диференціація кредитних умов відповідно до рівня кредитоздатності. Найбільш гнучким інструментом впливу на швидкість повернення коштів в оборот підприємства є надання знижок за швидку оплату продукції. Негайне погашення дебіторської заборгованості скоротить суму заборгованості дебіторів.

Формування процедури інкасації дебіторської заборгованості, передбачає розробку ряду заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої прострочені здійснюється на п'ятому етапі.

Шостий етап передбачає забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які прискорюють її переведення в грошову форму оборотних активів: факторинг, облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг.

Сьомий етап – необхідний для того, щоб забезпечити надходження інформації не тільки про те, що відбулося, але й про відхилення, які можуть бути. Це потрібно для того, щоб регулювання могло здійснюватися в превентивному порядку. Найбільше значення набуває здійснення контролю,

який дозволяє з'ясувати наскільки ефективно та своєчасно відбувається погашення дебіторської заборгованості, наскільки запропонована відстрочка платежу відповідає вимогам ринку та стану на ньому підприємства [38].

Отже, реалізація ефективної політики управління дебіторською заборгованістю підприємства повинна призвести до: збільшення обсягів реалізації продукції; встановлення довготривалих господарських зв'язків; максимізації прибутку під час збереження ліквідності та платоспроможності підприємства; зниження рівня операційного ризику і як наслідок – підвищення фінансової безпеки.

На сьогоднішній день управління кредиторською заборгованістю є важливим напрямом організації фінансового менеджменту на підприємстві, тому що вона може виступати основою опорою діяльності сучасного бізнесу. Значення кредиторської заборгованості полягає у її спроможності трансформуватися у додаткове та відносно дешеве джерело залучення ресурсів.

Актуальність управління кредиторською заборгованістю підтверджується дослідженнями таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Атамас П.[39], Бутинець Ф.[21], Долматова Г.[40], Завгородній В.[41], Лень В.[42], Омелянович Л.,[43] Сопко В.[41], Чайковська О. [44] та ін.

Ситуація, що склалася на сьогодні в Україні в умовах наслідків світової кризи, спонукала суб'єктів господарської діяльності шукати нові шляхи для оптимізації діяльності. Більшість функціонуючих підприємств за останні роки не можуть похвалитися достатньою прибутковістю, а все більше збільшують кредиторську заборгованість. Цей факт є показником підвищеної активності суб'єктів підприємництва на ринку, що спричиняє за собою тенденцію значного зростання зобов'язань над борговими вимогами. Проте залучення позикових коштів по – більшості спрямоване не на реструктуризацію виробництва, а, навпаки, на погашення своїх зобов'язань перед іншими кредиторами.

Якщо підприємство не досить вдало керує зобов'язаннями, тоді кредиторська заборгованість буде «працювати» проти підприємства, бо її зростання буде призводити до погіршення його фінансового стану.

Долматова Г.Є. [40] вважає, що необхідно постійно розробляти і впроваджувати заходи щодо удосконалення управління кредиторською заборгованістю, вважає Долматова Г.Є. [40], а саме:

1. Оптимізація величини кредиторської заборгованості підприємства.
2. Постійний контроль оборотності коштів у розрахунках.
3. Проведення відбору потенційних покупців і визначення умов і форм оплати товару, що передбачені в договорах і контрактах.
4. Здійснення відбору покупців за допомогою неформальних критеріїв: рівень поточної платоспроможності клієнта, дотримання платіжної дисципліни, прогностичні фінансові можливості, фінансові та економічні можливості підприємства.
5. Застосування практики відвантаження товару в кредит постійним покупцям, при цьому можна передбачати надання незначної знижки при оплаті в перші дні терміну кредитування, а в разі несплати вчасно встановити фінансові санкції, величина якого буде зростати з кожним днем.
6. Проведення ранжирування кредиторської заборгованості за строками виникнення. При цьому необхідно забезпечити постійний контроль безнадійних боргів для своєчасного створення необхідного резерву.
7. Організація роботи з дебіторами з метою оптимізації дебіторської заборгованості і збільшення внаслідок чого власних коштів для фінансування діяльності підприємства, що сприятиме зменшенню частки кредиторської заборгованості.
8. Постійний аналіз рівня усіх видів заборгованості і визначення їх критичного рівня
9. Дотримання економічно обґрунтованого рівня співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованістю.
10. Побудування аналітичного обліку з забезпеченням отримання даних про терміни погашення, про утворення прострочень, про наявність векселів, що дозволить не допускати виникнень необґрунтованої заборгованості.
11. Постійний контроль стану розрахунків за термінами.

12. Розширення системи авансових платежів (в умовах інфляції всяка відстрочка платежу призводить до того, що організація реально отримує лише частину вартості виконаних робіт);

13. Своєчасне виявлення недопустимих видів кредиторської заборгованості (прострочена заборгованість до бюджету та ін.)

Отже, впровадження ефективної системи управління заборгованістю дасть можливість підприємству контролювати кредиторську заборгованість, проводити її погашення в установлені строки та формувати кредитну політику. У такому випадку залучені кошти будуть виступати для підприємства додатковим та відносно дешевим джерелом його фінансування [40].

Відтак, вважаємо, що з усіх вищенаведених напрямів управління заборгованістю підприємств, найбільш ефективним є комплексний підхід, запропонований Лівощко Т.В., оскільки він включає комплексний аналіз, який дозволяє спрогнозувати стан заборгованості в майбутньому і застосувати ряд прийомів управління.

1.3 Методичні підходи до оцінювання заборгованості підприємства

В умовах дефіциту капіталу, коли довгострокові зовнішні джерела фінансування є досить обмеженими й найчастіше важко доступними, а внутрішніх недостатньо для забезпечення нормального функціонування, вітчизняні підприємства змушені звертати особливу увагу на управління кредиторською й дебіторською заборгованістю. Великі розміри заборгованості знижують ліквідність активів підприємства, негативно впливають на фінансову платоспроможність, а також відволікають грошові кошти. Так за товари, роботи, послуги, які надані покупцю з відстрочкою платежу, підприємство-продавець після закінчення звітного періоду має сплатити податки державі, заробітну плату працівникам, розрахуватися за оренду, матеріали тощо. Якщо оплата за надані товари своєчасно не надійшла, підприємство вимушене перетворити власні високоліквідні активи в грошові кошти з метою здійснення

розрахунків щодо зобов'язань та запобігання банкрутству. У зв'язку із цим рішення проблеми стягнення платежів із дебіторів і виконання зобов'язань перед кредиторами є одними з необхідних умов підвищення ефективності функціонування підприємств, і постійними заходами адаптації до умов зміни зовнішнього середовища.

Значущість аналізу дебіторської й кредиторської заборгованості визначається, з однієї сторони тим, що недостатня увага до цього питання може привести цілком благополучне підприємство до банкрутства, з іншого боку – реструктуризацію заборгованості доцільно розглядати як метод фінансового оздоровлення підприємства. Саме тому, належний аналіз та контроль за станом дебіторської і кредиторської заборгованості сприятимуть ефективному управлінню їх розмірами, строками утворення на підприємстві та посиленню якості контролю за своєчасним здійсненням розрахунків між підприємствами.

Теоретичні й практичні аспекти аналізу управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємств із різним ступенем повноти розглядалися в працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Балабанова, В. Белолипецкого, І. Бланка, О. Єфімовій, В. Завгороднього, В. Ковальова, С. Крилов, Г. Митрофанова, Є Мниха, Р. Сайфуліна, Н. Самсонова, В. Сопка, Т. Терентьева, А. Шеремета, Дж. Бейли, Ю. Бригхема, Б. Коласса, Р. Мертонна, С. Росса, Э. Хелферта, Р. Холта, Дж. Финнерти та інших [45].

Так, С. Крилов [46] вважає, що аналіз дебіторської та кредиторської заборгованостей має достатньо важливе значення, оскільки зміна їх обсягу, складу і структури робить досить істотний вплив на фінансовий стан комерційної організації (підприємства). С. Крилов пропонує розпочати аналіз із вивчення обсягу, складу, структури і динаміки дебіторської заборгованості. Аналітичні розрахунки оформити у вигляді таблиці. За підсумками розрахунків робляться висновки про вплив на відхилення загальної величини дебіторської заборгованості комерційної організації змін сум довгострокової дебіторської заборгованості в цілому, короткострокової дебіторської заборгованості в

цілому та окремих їх статей, а також дається оцінка змін структури дебіторської заборгованості, що стався в звітному році.

Особливу увагу С. Крилов звертає на зміну суми і питомої ваги довгострокової дебіторської заборгованості, оскільки їх збільшення може бути охарактеризоване як негативне явище, оскільки довгострокова дебіторська заборгованість передбачає відволікання грошових коштів з обороту на тривалий час і сполучена, як правило, з великим ризиком, ніж короткострокова дебіторська заборгованість. Далі аналізується обсяг, склад, структура і динаміка кредиторської заборгованості. Аналітичні розрахунки оформляються у вигляді таблиці.

За підсумками розрахунків робляться висновки про вплив на відхилення загальної величини кредиторської заборгованості комерційної організації змін сум довгострокової кредиторської заборгованості в цілому, короткострокової кредиторської заборгованості в цілому та окремих їх статей, а також дається оцінка змін структури кредиторської заборгованості, що стався в звітному році. Також, пропонується звернути увагу на зміну суми і питомої ваги короткострокової кредиторської заборгованості, оскільки їх збільшення може бути охарактеризоване як негативне явище, оскільки короткострокова кредиторська заборгованість сполучена, як правило, з великим ризиком, ніж довгострокова кредиторська заборгованість, оскільки вимагає більш раннього погашення.

Потім складається і аналізується баланс дебіторської та кредиторської заборгованостей (формується таблиця), оскільки кредиторська заборгованість вважається джерелом фінансування дебіторської заборгованості. В таблиці поміщаються всі наявні статті дебіторської заборгованості і всі наявні статті кредиторської заборгованості, визначаються загальні обсяги дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, після чого проводиться їх порівняння і визначається пасивне або активне сальдо дебіторської та кредиторської заборгованостей. Пасивне сальдо – це перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською заборгованістю. Активне

сальдо – це перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською заборгованістю.

Після визначення активного або пасивного сальдо обидві частини таблиці зрівнюються шляхом додавання активного (пасивного) сальдо і підсумку кредиторської (дебіторської) заборгованості. Отримане число розміщується в рядок «Баланс». З протилежного боку, де сальдо відсутнє, результат з рядка «Разом» переноситься до рядка «Баланс».

Слід зазначити, що найбільш оптимальною ситуацією вважається рівність дебіторської та кредиторської заборгованостей, так як кредиторська заборгованість – джерело фінансування дебіторської заборгованості. Менш оптимальна ситуація пов'язана з наявністю пасивного сальдо, яке розглядається в якості своєрідного додаткового джерела фінансування, хоча і не цілком надійного. Найменш оптимальна ситуація обумовлена існуванням активного сальдо, яке може бути охарактеризоване як своєрідне додаткове відволікання коштів з обороту.

В ході аналізу балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей виявляються причини виникнення активного або пасивного сальдо, і визначається вплив на його відхилення змін по кожній статті дебіторської та кредиторської заборгованостей.

На наступному етапі С. Крилов [46] пропонує визначити такі показники, як середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, що розраховуються за такими формулами:

$$T_{\text{дз}} = \text{ДЗ}_{\text{ср}} / \text{ВР}_{\text{н}} * \text{Д} \quad (1.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – середній термін погашення дебіторської заборгованості в днях;

$\text{ДЗ}_{\text{ср}}$ – середні залишки дебіторської заборгованості за період;

$\text{ВР}_{\text{н}}$ – виручка (нетто) від продажу;

Д – число днів в періоді.

$$T_{\text{кз}} = K3_{\text{ср}} / \text{СПР} * Д \quad (1.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – середній термін погашення кредиторської заборгованості в днях;

$K3_{\text{ср}}$ – середні залишки кредиторської заборгованості за період;

СПР – собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг.

Аналіз розрахованих показників проводиться в динаміці, в порівнянні з даними аналогічних підприємств, середньогалузевими значеннями, а також один з одним.

Зростання середнього терміну погашення дебіторської заборгованості зазвичай є ознакою лібералізації кредитної політики підприємства, яка, як правило, призводить до збільшення обсягів продажів, але і втрати за безнадійними боргами в значній мірі при цьому зростають. І, навпаки, зниження середнього терміну погашення дебіторської заборгованості зазвичай свідчить про посилення кредитної політики підприємства, яке, як правило, призводить до скорочення обсягів продажів, але і втрати за безнадійними боргами істотно при цьому зменшуються.

Зростання середнього терміну погашення кредиторської заборгованості зазвичай вважається ознакою погіршення платоспроможності підприємства, однак, з іншого боку, збереження грошових коштів, призначених для її погашення, в обороті на триваліший час сприяє зростанню ефективності його фінансово-господарської діяльності. І, навпаки, скорочення середнього терміну погашення кредиторської заборгованості зазвичай свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства, кошти, що йдуть на її погашення, вилучаються з обігу раніше, що веде до зниження ефективності його фінансово-господарської діяльності.

При цьому доцільно, щоб термін погашення дебіторської заборгованості не перевищував термін погашення кредиторської заборгованості.

Завершальний етап аналізу – дослідження впливу змін величин дебіторської та кредиторської заборгованостей на фінансовий стан комерційної

організації через його основні характеристики: майнове становище, фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, ділову активність.

Розрахунки впливу змін величин дебіторської та кредиторської заборгованостей на відхилення значення кожного конкретного показника оцінки майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, а також ділової активності можуть бути виконані відповідними прийомами детермінованого факторного аналізу.

Концентровано же вплив змін величин дебіторської та кредиторської заборгованостей на основні характеристики фінансового стану підприємства, незважаючи на деяку неоднозначність оцінок, відображає таблиця.

Вплив змін величин дебіторської та кредиторської заборгованостей на основні характеристики фінансового стану підприємства.

По закінченні аналізу дебіторської та кредиторської заборгованостей на підставі систематизації проміжних результатів аналізу робиться загальний висновок про ступінь раціональності їх структури, співвідношенні їх між собою, термінах погашення, а також з приводу впливу змін їх величин на фінансовий стан підприємства.

Окрім запропонованих показників С. Криловим, Т. Терент'єва [47] в своїй методиці аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості пропонує приділити увагу розрахунку таких показників:

1. оборотність дебіторської заборгованості (в оборотах):

$$\text{ОДЗ(в оборотах)} = \frac{\text{ВР}}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (1.3)$$

де ОДЗ – оборотність дебіторської заборгованості;

ВР – виручка від продажу;

$\overline{\text{ДЗ}}$ – середня дебіторська заборгованість.

2. частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів:

$$У_{ДЗ} = \frac{ДЗ}{ПА} * 100\% , \quad (1.4)$$

де $У_{ДЗ}$ – частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ПА – поточні активи.

3. частка сумнівної заборгованості в складі дебіторської заборгованості:

$$У_{СДЗ} = \frac{С_{ДЗ}}{З_{ДЗ}} * 100\% , \quad (1.5)$$

де $У_{СДЗ}$ – частка сумнівної заборгованості в складі дебіторської заборгованості;

$С_{ДЗ}$ – сумнівна дебіторська заборгованість;

$З_{ДЗ}$ – загальна дебіторська заборгованість.

Також Т. Терент'єва пропонує скласти аналітичну таблицю для оцінки складу і руху для оцінки складу і руху дебіторської заборгованості. Аналіз оборотності дебіторської заборгованості слід проводити в порівнянні з попереднім звітним періодом та звести в таблицю. Також необхідно проаналізувати склад кредиторської заборгованості. Методика аналізу кредиторської заборгованості аналогічна методиці аналізу дебіторської заборгованості. В кінці аналізу показники темпу росту, оборотності (в оборотах), оборотності (в днях) дебіторської та кредиторської заборгованостей зводяться до порівняльної таблиці.

Для аналізу дебіторської і кредиторської заборгованостей Джалаев Т. К. [48] пропонує використовувати такі групи показників, як

динаміка і рух; структура; якість; оборотність і ефективність. Етапи проведення аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості наступні:

1) Аналіз рівня та динаміки дебіторської і кредиторської заборгованості.

Горизонтальний аналіз полягає у зіставленні показників відповідних статей звітності за різні періоди часу. Мета такого аналізу – виявити основні зміни в розвитку фірми, а так само відхилення, що відбуваються в її фінансовому стані. Для зручності проведення аналізу показники кожної статті виражаються в процентному зміні щодо базису.

Таблиця 1.5 – Показники базису за статтями

Показник	Роки		
202X	202X	202X +1	202X +2
Кредиторська заборгованість	202X	202X +1 - 202X	202X +2 - 202X
Разом	202X	202X +1 - 202X	202X +2 - 202X

2) Аналіз складу і структури дебіторської і кредиторської заборгованості.

Під складом дебіторської або кредиторської заборгованості звичайно розуміють перелік господарюючих суб'єктів, щодо яких виникла конкретна складова заборгованості. Тому аналіз складу заборгованості зазвичай виглядає наступним чином:

- аналіз суми поточної заборгованості щодо даного суб'єкта;
- виявлення середньої суми заборгованості, що існувала у відношенні даного суб'єкта в попередніх періодах і середнього терміну її погашення, шляхом порівняння розмірів і терміну поточної заборгованості з цими показниками.

Крім того, слід проводити структурний (вертикальний) аналіз складу заборгованості. Мета такого аналізу – уникнути зосередження заборгованості по відношенню до будь-якого одного господарюючого суб'єкта. Особливо важливо проводити такий аналіз щодо дебіторської заборгованості, тому що

зниження ступеня диверсифікованості цієї заборгованості збільшує ймовірність істотного погіршення фінансового стану.

З метою виявлення факторів, які впливають на зміну заборгованості підприємства доцільно здійснити факторний аналіз. Враховуючи реальні тенденції збільшення саме кредиторської заборгованості, вважаємо за доцільне використати факторну модель оборотності кредиторської заборгованості [48]:

$$I_{\text{кз}} = \frac{N}{\overline{\text{КЗ}}} = \frac{\overline{\text{ОА}}}{\overline{\text{КЗ}}} * \frac{\overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{ОА}}} * \frac{N}{\overline{\text{ДЗ}}} = K_{\text{покp}} * d_{\text{дз}} * I_{\text{дз}}, \quad (1.6)$$

де $I_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, обороти;

$\overline{\text{КЗ}}$ – середньорічна величина кредиторської заборгованості, тис. грн.;

$K_{\text{покp}}$ – коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості оборотними активами, який характеризує рівень ліквідності підприємства.

За допомогою даної моделі можливо оцінити вплив на оборотність кредиторської заборгованості трьох важливіших факторів – рівня ліквідності організації ($K_{\text{покp}}$), структурі оборотних активів ($d_{\text{дз}}$) та швидкості погашення дебіторської заборгованості ($I_{\text{дз}}$).

Розрахунок впливу факторів слід проводити методом абсолютних різниць.

Факторний аналіз оборотності кредиторської заборгованості включає наступні розрахунки:

1. Розрахунок впливу структури оборотних активів на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}(d_{\text{дз}})$:

$$\Delta I_{\text{кз}}(d_{\text{дз}}) = \Delta d_{\text{дз}} * K_{\text{покp o}} * I_{\text{дз o}} \quad (1.7)$$

2. Розрахунок впливу рівня ліквідності організації на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}(K_{\text{покp}})$:

$$\Delta I_{\text{кз}}(K_{\text{покp}}) = d_{\text{дз 1}} * \Delta K_{\text{покp}} * I_{\text{дз o}} \quad (1.8)$$

3. Розрахунок впливу швидкості погашення дебіторської заборгованості на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{кз}(I_{дз})$:

$$\Delta I_{кз}(I_{дз}) = d_{дз\ 1} * K_{покр} * \Delta I_{дз} \quad (1.9)$$

4. Розрахунок сукупного впливу факторів на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{кз}$:

$$\Delta I_{кз} = \Delta I_{кз}(K_{покр}) + \Delta I_{кз}(d_{дз}) + \Delta I_{кз}(I_{дз}) \quad (1.10)$$

Узагальнюючи наведені методичні підходи до аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства, вважаємо за доцільне здійснювати аналіз за схемою, яка узагальнює існуючі методики (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Узагальнення етапів здійснення аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства

Отже, існує велика кількість підходів щодо визначення сутності поняття заборгованості підприємства. З огляду на проведений аналіз трактувань поняття заборгованості підприємства, у межах цього дослідження під заборгованістю розуміємо правові відношення двох чи більше суб'єктів, яке є наслідком їх взаємодії при передачі товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів чи інших активів, надання послуг, виконання робіт, або дії законодавчо-нормативних документів на певний строк. Частіше за всього заборгованість поділяють на дебіторську та кредиторську. Дебіторська і кредиторська заборгованість є природними складовими бухгалтерського балансу підприємства. Вони виникають у результаті неспівпадання дати появи зобов'язань з датою платежів за ними. На фінансовий стан підприємства впливають як розміри балансових залишків дебіторської і кредиторської заборгованості, так і період оборотності кожної з них. Результати розрахунків, проведених на основі фінансової звітності підприємства, дають кількісні орієнтири щодо оцінки величини і динаміки показників конкретного підприємства.

Ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю промислових підприємств в умовах дефіциту оборотних коштів з врахуванням аспектів його стратегічного розвитку та конкретних тактичних цілей є цілісним процесом, що передбачає модифікацію та застосування альтернативних концепцій управління капіталом підприємства.

Вважаємо, що однією з найоптимальніших методик управління заборгованістю є комплексний підхід, запропонований Лівошко Т.В. Важливим аспектом дослідження заборгованості організації виступає оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також велику роль відіграє визначення строку їх погашення. Аналізуючи дані дебіторської і кредиторської заборгованості, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, виходячи з конкретної виробничої ситуації на підприємстві. У ході аналізу дебіторської заборгованості слід розкривати її якісний склад і внутрішню структуру як за видами заборгованості, так і за термінами виникнення. Аналіз стану дебіторської та кредиторської на кінець звітного періоду заборгованості передбачає також її порівняльний аналіз.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

ТОВ «Літинський молочний завод» має багатолітню історію, що починається з його заснування. Завод був заснований у 1965 році в місті Літин на півдні України. Початково він функціонував як невелике підприємство з обмеженим асортиментом продукції.

У своїх початках «Літинський молочний завод» займався переробкою і фасуванням молока, виготовленням базових молочних продуктів, таких як молоко, сир, вершки та йогурт. Протягом років підприємство успішно розвивалося, залучаючи нові технології та покращуючи виробничі процеси.

У 1990-х роках, після отримання незалежності України, «Літинський молочний завод» пройшов через період адаптації до нових економічних умов. Підприємство стало використовувати сучасні технології, впроваджувати автоматизацію та покращувати якість своїх продуктів. Це дозволило заводу збільшити обсяги виробництва та розширити асортимент продукції, зокрема, випускати нові види сирів, йогуртів та молочних напоїв.

Так, у 1996 році після реконструкції народилася оновлена компанія ВАТ «Літинський молзавод», а в 2004 році на ринку молочних продуктів України з'явилась торгова марка «Білозгар». Фірмова емблема та торгова марка є затвердженими та зареєстрованими у Вінницькій Торгово-промисловій палаті. Тоді ж була зареєстрована технологія виробництва сиру твердого сичужного «Білозгар-Екстра» – власна унікальна розробка, яка стала гордістю колективу.

В 2010 році у зв'язку з приведенням діяльності Товариства до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» підприємство змінило назву з «Відкритого» на «Приватне» акціонерне товариство.

У 2016 року рішенням позачергових загальних зборів акціонерів ПрАТ «Літинський молзавод» було прийнято рішення про реорганізацію даного підприємства у Товариство з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод».

У наступні десятиліття ТОВ «Літинський молочний завод» продовжував активно розвиватися. Підприємство інвестувало в модернізацію виробничих потужностей, вдосконалення управлінських процесів та підвищення якості продукції. Завдяки цьому ТОВ «Літинський молочний завод» зміцнив свої позиції на ринку молочних продуктів, отримавши визнання серед споживачів та партнерів [49].

Сьогодні ТОВ «Літинський молочний завод» є одним з провідних виробників молочної продукції на ринку. Підприємство працює над вдосконаленням своїх технологій, впровадженням інноваційних рішень та розширенням ринків збуту. Завдяки своїй історії розвитку та стратегічному підходу до бізнесу, ТОВ «Літинський молочний завод» зберігає стабільну позицію на ринку та забезпечує задоволення потреб споживачів у якісних молочних продуктах [49].

Найвищою метою діяльності підприємства є виготовлення високоякісної продукції, що відповідає діючій нормативній документації і потребам споживачів. Саме тому на підприємстві проводиться постійний контроль безпеки та якості, як сировини так і продукції власною виробничою лабораторією. Також контроль здійснюється незалежними акредитованими лабораторіями.

ТОВ «Літинський молочний завод» дотримується європейських стандартів якості та постійно впроваджує сучасні технології виготовлення продукції із цільного молока, при цьому використовуючи давні традиції подільських майстрів-сироварів.

Власні потужності дозволяють виробляти продукцію найвищої якості – сири тверді сичужні, плавлені та пастоподібні, солодковершкове масло, сироватку та сухе молоко, йогурти, цільномолочну продукцію (молоко коров'яче питне, сметану, кефір, ряжанку, сир кисломолочний).

Активно діє та розвивається дистрибуція підприємства, яка сьогодні охоплює такі міста як Київ, Львів, Харків та ін. Розширюється і мережа фірмової торгівлі як по Вінницькій області так і за її межами. Продукція заводу експортується за кордон в Молдову, Пакистан, Ємен, Алжир, Сирію, Єгипет, Бангладеш, В'єтнам, Мавританію, Філіппіни.

ТМ «Білозгар» не зупиняється на досягнутому, постійно розробляючи нові види смачної та натуральної продукції. На сьогоднішній день підприємство є одним із лідерів по виготовленню молочної продукції в країні – потужності заводу дозволяють переробляти до 300 тонн молока за добу. Саме тому ТМ «Білозгар» за результатами незалежного дослідження у конкурсі «Імена, яким довіряють» стали лідером у категорії «Бренд-2016» та переможцями конкурсу «Краща торгова марка Поділля 2017». А це – найвище визнання якості та професіоналізму.

ТОВ «Літинський молзавод» має власне фермерське господарство європейського типу, на якому щороку відбудовувалося по одній будівлі.

На даний момент у власному фермерському господарстві ПОСП «Нападівське» налічується 2200 голів великої рогатої худоби, з них 900 голів дійного стада із продуктивністю 9600 кг на корову на рік. Для порівняння – у 2013 році було лише 146 голів великої рогатої худоби. Розведення дійного поголів'я корів голштинської породи почалося із 300 українських та 100 чеських нетелей. Корів годують спеціально підібраним, збалансованим раціоном. А тварини утримуються у чистоті та ідеальних для їх здоров'я умовах: без прив'язі, під навісом на свіжому повітрі, з вільним доступом до кормового столу та води, у максимально наближених до природніх умов. Зоотехніки користуються голландською програмою по управлінню стадом. Саме так закладається фундамент для високопродуктивної тварини. Як результат – 23 тони екологічно чистого молока за добу. Доять корів у доїльній залі з ізраїльським обладнанням, обробляють спеціальними дезінфікуючими засобами. Така система дозволяє виключити контакт молока з людиною та іншими сторонніми факторами, що дає можливість отримати високоякісний продукт.

Проведений SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» виявив сильні та слабкі сторони підприємства, а також сукупність загроз і можливостей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молочний завод»

Складові SWOT-аналізу	Можливості (О)	Загрози (Т)
	Залучення більшої кількості вірних клієнтів	Жорстка конкуренція у галузі
	Вплив людського фактора на діяльність підприємства	Технологічна відсталість
	Розширення географії збуту продукції	Зниження кваліфікації персоналу
	Розширення асортименту продукції	Економічна та політична нестабільність в країні
	Експорт продукції в різні країни	Поява сильних конкурентів на ринку
	Просування продукції через рекламу	Конкуренти знижують ціни.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Наявність достатньої сировинної бази	Введення нових видів продукції	Можливість, що більш впливові конкуренти можуть поглинути нашу продукцію
II. Велика кількість постійних клієнтів	Розширення виробництва	Велике розмаїття пропозицій
III. Значна відносна частка ринку		
IV. Розширений асортимент продукції		
V. Високий рівень якості продукції.	Експорт продукції, можливість відкриття філій за кордоном	Застаріле обладнання
VI. Наявність власного веб-сайту	Доступ до більшої кількості інформації про підприємство	Реклама акцій на конкретні види продукції
VII. Власна сітка фірмових магазинів	Розширення каналів збуту	
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Обмежені можливості у зв'язку з недостатньою кваліфікацією кадрів	Знижена конкурентоспроможність через низький рівень кваліфікації кадрів, що обмежує їх готовність до змін	
2. Обмежений термін зберігання продукції	Ризик втрати нереалізованої продукції через короткий термін зберігання та реалізації	
3. Використання застарілих технологій	Зменшення обсягу збуту продукції внаслідок низькокваліфікованих кадрів та появи сильного конкурента на ринку	
4. Низька платоспроможність споживачів	Зниження ціни на певні товарні групи для приваблення нових клієнтів	Необхідність розширення бази клієнтів

Організаційна структура ТОВ «Літинський молочний завод» визначається розподілом функцій, підрозділів та ланок управління, що забезпечують ефективну діяльність підприємства. Для отримання інформації про організаційну структуру підприємства можна використати статистичні дані, звіти компанії, а також інші внутрішні документи, що відображають організаційну структуру і функціональні зв'язки.

Згідно з останнім звітом ТОВ «Літинський молочний завод», організаційна структура підприємства включає наступні основні підрозділи та ланки управління:

1. Вище керівництво:

- Генеральний директор: відповідає за загальне керівництво підприємством, прийняття стратегічних рішень та контроль за їх реалізацією.

- Заступники генерального директора: відповідають за конкретні напрямки діяльності (наприклад, фінанси, виробництво, маркетинг тощо) і надають підтримку генеральному директору.

2. Функціональні підрозділи:

- Відділ виробництва: включає ділянки з переробки сировини та виробництва молочної продукції, керує технологічними процесами та забезпечує дотримання вимог якості продукції.

- Відділ закупівель: займається закупівлею необхідних матеріалів, обладнання та компонентів для виробництва, контролює поставки та веде переговори з постачальниками.

- Відділ продажів та маркетингу: відповідає за розробку маркетингової стратегії, залучення нових клієнтів, управління дистрибуцією та просуванням продукції на ринку.

- Відділ фінансів та обліку: виконує фінансовий облік, складання звітності, контроль над фінансовими показниками, планування та аналіз бюджету.

- Відділ кадрів: забезпечує підбір персоналу, управління персоналом, підготовку та навчання працівників.

3. Виробничі підрозділи:

- Ділянка прийому та зберігання сировини: відповідає за прийом, контроль якості та зберігання сировини перед подальшою переробкою.
- Виробничі лінії: включають технологічні процеси переробки молока, виготовлення та упакування готової продукції.
- Складські приміщення: забезпечують зберігання готової продукції перед відвантаженням.

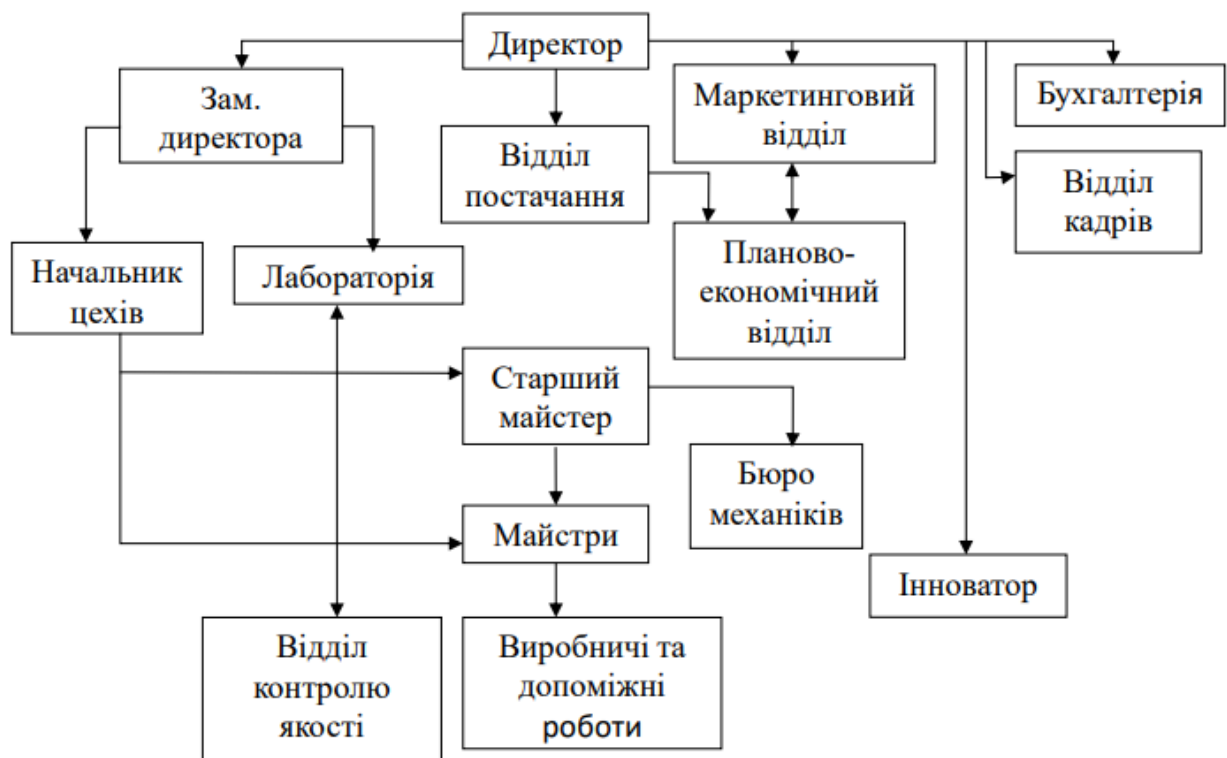


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Літинський молочний завод»

Кадровий склад ТОВ «Літинський молочний завод» є важливим аспектом його організаційно-економічних характеристик. Для проведення аналізу кадрового складу та управління персоналом можна скористатись загальнодоступними даними.

Загальна кількість співробітників ТОВ «Літинський молочний завод» на 2023 р. становила 245 осіб. Розподіл кадрового складу може бути проведений

за різними категоріями, такими як адміністративний персонал, виробничі робітники, технічний персонал та інше.

Управління персоналом на підприємстві зазвичай здійснюється через департамент кадрів або відповідний відділ. Завданнями цього підрозділу є підбір, найм, адаптація, навчання та розвиток працівників, а також забезпечення виконання трудового законодавства та внутрішніх положень підприємства. Відділ кадрів також відповідає за ведення трудової документації, укладання трудових контрактів, розрахунок заробітної плати та управління соціальними пакетами.

Крім того, на ТОВ «Літинський молочний завод» можуть існувати механізми мотивації працівників, такі як система преміювання, навчальні програми, кар'єрний розвиток та інші стимулюючі заходи. Ці механізми сприяють залученню, утриманню та мотивації кваліфікованих працівників на підприємстві [49].

2.2 Аналізування фінансово-економічних показників розвитку підприємства

Для оцінки результатів роботи підприємства проведемо аналіз основних показників його діяльності за останні два роки. Дані для аналізу знаходяться у відповідних формах звітності (додаток Б) [50].

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Літинський молочний завод» наведено в табл. 2.2 та на рис. 2.2.

Проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки. Чистий дохід від реалізації продукції загалом за 2022-2023 рр. зменшився 35163 тис. грн. Відповідна тенденція спостерігалась і щодо динаміки фінансових результатів підприємства. Відтак, валовий прибуток зменшився на 39455 тис.грн., фінансовий результат від операційної діяльності – на 30458 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – на 30202 тис. грн.

та чистий прибуток – на 25041 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 4292 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023		
	абсол.	%		
А	1	2	3	4
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	586 798	551 635	-35163	-5,99
2. Валовий прибуток, тис. грн.	113 082	73 627	-39455	-34,89
3.Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	55 147	24 689	-30458	-55,23
4. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	56 052	25 850	-30202	-53,88
5. Чистий прибуток, тис. грн.	45 963	20 922	-25041	-54,48
6. Середня величина вартості майна, тис. грн.	271184,5	310384	39199,5	14,45
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	190476,5	223574	33097,5	17,38
8. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	473 716	478 008	4292	0,91
9. Оборотність загального капіталу (п.1 / п.6)	2,164	1,777	-0,387	-17,88
10. Фондовіддача (п.1 / ф№1, ряд. 1011)	2,603	2,221	-0,382	-14,68
11. Рентабельність основної діяльності (п. 3 / п.8), %	11,64	5,16	-6,48	-55,67

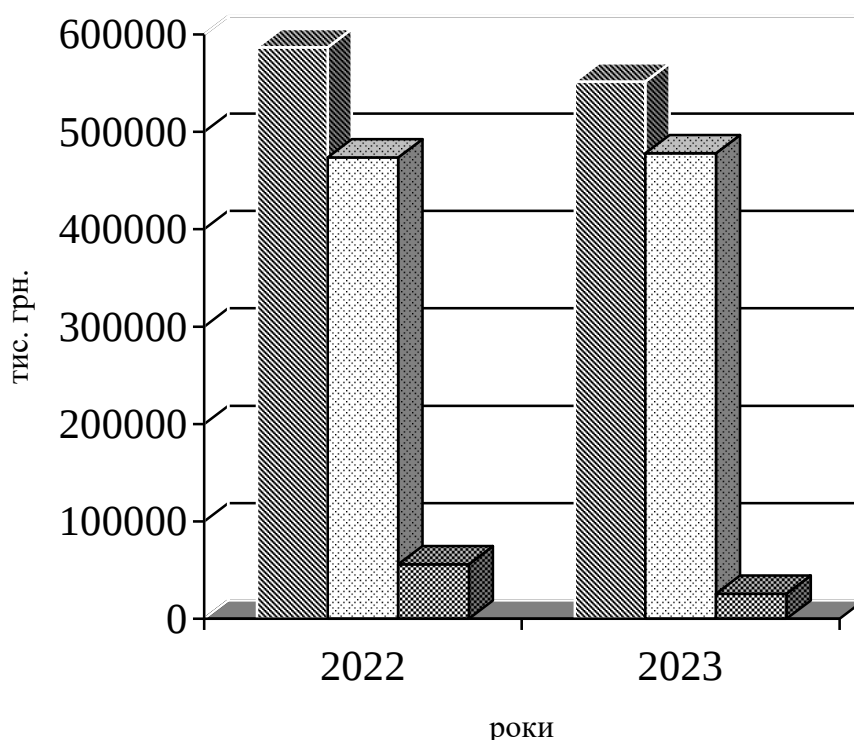


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності підприємства

■ Фінансовий результат до оподаткування

Проаналізуємо показники ефективності діяльності підприємства. Оборотність загального капіталу зменшилась за 2022-2023 рр. на 17,88%, що свідчить про уповільнення оборотності загального капіталу за цей період. Рентабельність основної діяльності за 2022-2023 рр. зменшилась на 6,48 %, що є негативним, так як показує погіршення результативності та ефективності діяльності підприємства. Фондовіддача за 2022-2023 рр. зменшилась на 0,382, що характеризує погіршення ефективності використання основних засобів. Таким чином, зменшення прибутку та показників ефективності за останні 2 роки свідчить про неефективну роботу ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 2022-2023 рр.

Для оцінювання економічної діяльності підприємства важливим напрямком є оцінка фінансового стану підприємства, що передбачає оцінку його ліквідності, оскільки ліквідність суб'єкта господарювання показує його можливість погашати свою заборгованість. По суті, ліквідність суб'єкта

господарювання – це ліквідність його активів. Вона визначається мірою покриття зобов'язань підприємства його активами, строк для перетворення яких в гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Проведемо аналіз основних показників ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості. Дані відтворені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Роки		Відхилення 2023 року від 2022 року	
	2022	2023	абсол.	%
A	1	2	3	4
1. Показники рентабельності (прибутковості)				
1.1 Рентабельність продажу, %	19,27	13,35	-5,92	-30,72
1.2 Рентабельність основної діяльності, %	11,64	5,16	-6,48	-55,67
1.3 Рентабельність основного капіталу, %	37,98	17,84	-20,14	-53,03
1.4 Рентабельність власного капіталу, %	24,13	9,36	-14,77	-61,21
1.5 Рентабельність загального капіталу, %	16,95	6,74	-10,21	-60,24
2. Показники ділової активності				
2.1 Фондовіддача	2,603	2,221	-0,382	-14,68
2.2 Оборотноість дебіторської заборгованості	16,042	17,550	1,508	9,40
2.3 Оборотноість виробничих запасів	19,213	14,647	-4,566	-23,77
2.4 Оборотноість власного капіталу	3,081	2,467	-0,614	-19,93
2.5 Оборотноість загального капіталу	2,164	1,777	-0,387	-17,88

Продовження таблиці 2.2

A	1	2	3	4
3. Показники ліквідності				
3.1 Загальний коефіцієнт покриття	1,861	2,225	0,364	42,28
3.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,773	1,190	0,417	53,95
3.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,163	0,281	0,118	72,39
3.4 Доля обігових коштів в активах	0,554	0,622	0,068	12,27
3.5 Доля виробничих запасів в поточних активах	0,164	0,169	0,005	3,05
4. Показники фінансової стійкості				
4.1 Коефіцієнт концентрації власного майна	0,702	0,720	0,018	2,56
4.2 Коефіцієнт фінансової залежності	1,425	1,389	-0,036	-2,53
4.3 Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,298	0,279	-0,019	-6,38
4.4 Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,424	0,388	-0,036	-8,49

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. За 2022-2023 рр. коефіцієнт покриття знаходиться в межах 1,861–2,226. Зокрема за 2022-2023 рр. даний показник зменшився на 42,28% і в 2023 р. коефіцієнт покриття склав 2,225. Це свідчить про достатність коштів для покриття поточних зобов'язань, тобто підприємство має достатньо ліквідний баланс і може своєчасно розрахуватися зі своїми боргами.

Теоретично виправдана оцінка коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться у межах 0,5-1,0. На досліджуваному підприємстві

ТОВ «Літинський молочний завод» спостерігається збільшення даного коефіцієнта на 53,95%. Загалом значення цього показника знаходиться в межах допустимого, що свідчить про достатність коштів для покриття заборгованості при необхідності.

Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2022-2023 рр. збільшився на 72,39%, що є позитивним і свідчить про те, що протягом останніх двох років грошові кошти підприємства збільшувались і спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання підвищується. Наведені дані дають можливість зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві за 2022-2023 рр. рівень платоспроможності загалом покращився.

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку активів власника підприємства в загальній сумі активів, авансованих в його діяльність. Як видно з проведених розрахунків цей коефіцієнт на підприємстві ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022-2023 роки збільшився на 2,56%, але значення коефіцієнта, яке знаходиться в межах 0,702 – 0,720 є достатнім. Виявлена тенденція свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел та достатньо позитивний фінансовий стан. Зворотним показником до коефіцієнта автономії є коефіцієнт фінансової залежності, який показує, яка сума загальної вартості активів підприємства припадає на 1 грн. власних коштів. Можна зробити висновки, що фінансова залежність підприємства від зовнішніх джерел зовсім незначна. Аналізуючи розраховані показники варто зазначити, що ТОВ «Літинський молочний завод» є достатньо фінансово незалежним підприємством.

Проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Літинський молочний завод», для цього використовуємо Ф№1 «Баланс» та Ф№2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Б). Коефіцієнт рентабельності активів у 2023 р. порівняно до 2022 р. зменшився на 10,21%, що свідчить про негативну тенденцію динаміки рентабельності активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу протягом досліджуваного періоду також мав тенденцію до погіршення, яке склало зменшення на 14,77%. Коефіцієнт рентабельності

продажу за 2022-2023 рр. також зменшився на -5,92%, що є свідченням зменшення рентабельності продукції та зменшення платоспроможного попиту споживачів. Отже, у всіх зазначених випадках коефіцієнти рентабельності значно зменшилися і їх значення не відповідають нормативним значенням, що є достатньо негативним.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2022-2023 рр. зменшився на 17,88%, що свідчить про уповільнення оборотності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 1,508 обороти. Отримана тенденція показує, що за 2022-2023 рр. рівень розрахунків постачальників з підприємством підвищився, що позитивно в майбутньому відтвориться на платоспроможності підприємства. Ця тенденція є достатньо позитивною для роботи підприємства і свідчать про те, що зменшується кількість днів, необхідних для отримання оплати за відвантажені товари та для сплати за товари, які надійшли на підприємство відповідно.

Показник фондівдачі показує, яку суму чистого доходу одержує підприємство з однієї гривні коштів, вкладених в основні засоби. Фондовіддача протягом 2022-2023 років зменшилась на 14,68%, що характеризує погіршення ефективності використання основних засобів. Оборотність власного капіталу показує ефективність використання активів, що формуються за рахунок власного капіталу (статутний капітал та реінвестування прибутку на збільшення активів). У 2023 р. порівняно з 2022 р. коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 19,93%, що є свідченням погіршення ефективності використання власного капіталу.

Проаналізувавши розраховані показники можна відмітити, що протягом 2022-2023 рр. спостерігається загалом покращення платоспроможності, фінансової стійкості та оборотності дебіторської заборгованості. Проте водночас погіршується рентабельність, фондівдача, оборотність власного капіталу, загального капіталу та виробничих запасів підприємства.

2.3 Оцінювання заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

Однією з головних частин аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві є аналіз її складу та руху. Для аналізування складу і руху дебіторської заборгованості використаємо дані фінансової звітності ТОВ «Літинський молочний завод» за звітний (2023 р.) та попередній (2022 р.) періоди. Наведені дані представимо у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад і структура дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.		Структура, %		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	тис.грн.	%
1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	34581,5	27151,5	94,54	86,38	-7430	-8,16
2. Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- за виданими авансами	1402,5	3868,5	3,83	12,31	2466	8,48
- з бюджетом	5	170,5	0,02	0,54	165,5	0,52
3. Інша поточна дебіторська заборгованість	590,5	241,5	1,61	0,77	349	-0,84
Всього	36579,5	31432	100	100	-5165,5	—

Проаналізувавши склад та структуру дебіторської заборгованості, використовуючи дані фінансової звітності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», можемо зазначити, що загальна сума дебіторської

заборгованості протягом 2022-2023 рр. зменшилась на 5165,5 тис. грн. Це зменшення відбулось за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 7430 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами – на 2466 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 165,5 тис. грн. та збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 349 тис. грн. Зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про скорочення продажу в кредит.

Слід також відмітити, що найбільшу частку в загальній сумі дебіторської заборгованості складає дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги — 94,54% у 2022 році та 86,38 % у 2023 році, що свідчить про щорічне зменшення питомої ваги при зменшенні в абсолютних величинах (7430 тис. грн.).

Використовуючи дані форми №1 «Баланс», проаналізуємо структуру та динаміку кредиторської заборгованості за 2022–2023 роки, а також питому вагу кредиторської заборгованості в сумі поточних активів (табл. 2.5).

Проаналізувавши структуру та динаміку кредиторської заборгованості, доцільно зробити наступні висновки:

1. Загальна сума кредиторської заборгованості в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 6102,1 тис. грн., що є негативним для фінансового стану підприємства, адже погіршується фінансова стійкість підприємства.

2. Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги збільшилась на 5069 тис. грн.

3. Поточні зобов'язання за розрахунками:

– з бюджетом в 2023 році порівняно з 2022 роком зменшились на 305,9 тис.грн.;

– зі страхування в звітному році порівняно з попереднім – збільшились на 30,5 тис.грн.;

– з оплати праці в 2023 році порівняно з 2022 роком – зменшились на 138,5 тис.грн.;

- за одержаними авансами збільшилися на 4572,5 тис.грн.;
- поточні забезпечення зменшилися за досліджуваний період на 503 тис.грн.;
- інші поточні зобов'язання у звітному році порівняно з попереднім – зменшилися на 2622,5 тис.грн.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу, структури та динаміки кредиторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.		Структура, %		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	тис.грн.	%
1. Поточна кредиторська заборгованість за:						
- товари, роботи, послуги	23051,5	28120,5	28,56	32,39	5069	3,83
- розрахунками з бюджетом	3992,5	3686,6	4,95	4,25	-305,9	-0,7
- розрахунками зі страхування	237,5	268	0,29	0,31	30,5	0,02
-розрахунками з оплати праці	818	679,5	1,01	0,78	-138,5	-0,23
-за одержаними авансами	33,5	4606	0,04	5,31	4572,5	5,27
-за розрахунками з учасниками	17	17	0,03	0,01	—	-0,02
Поточні забезпечення	1784,5	1281,5	2,21	1,48	-503	-0,73
Інші поточні зобов'язання	50773,5	48151	62,91	55,47	-2622,5	-7,44
Всього	80708	86810,1	100	100	6102,1	—

Під час аналізу кредиторської заборгованості слід враховувати, що вона одночасно є джерелом покриття дебіторської заборгованості. Тому рекомендується порівняти суми дебіторської і кредиторської заборгованостей.

Таке порівняння проводять за допомогою складання розрахункового балансу. Отже, складемо розрахунковий баланс підприємства, діяльність якого аналізуємо за звітний період – 2023 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунковий баланс ТОВ «Літинський молочний завод»

Дебітори	Сума, тис.грн.	Кредитори	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27151,5	Поточна кредиторська заборгованість за: - товари, роботи, послуги	28120,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		- розрахунками з бюджетом	3686,6
- за виданими авансами	3868,5	- розрахунками зі страхування	268
- з бюджетом	170,5	-розрахунками з оплати праці	679,5
		-за одержаними авансами	4606
		-за розрахунками з учасниками	17
		Поточні забезпечення	1281,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	241,5	Інші поточні зобов'язання	48151
Всього	31432	Всього	86810,1
		Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською	55378,1

Як бачимо, кредиторська заборгованість перевищує дебіторську. Сума перевищення кредиторської над дебіторською заборгованістю становить 55378,1 тис. грн. Значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською створює загрозу фінансовій стійкості підприємства. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує на використання підприємством в обороті залучених коштів.

У процесі виробничої діяльності часто трапляються такі випадки, коли кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Деякі економісти-теоретики вважають, що це свідчить про раціональне використання коштів, оскільки підприємство залучає в оборот більше коштів, ніж відволікає з обороту. Але, бухгалтери-практики оцінюють таку ситуацію тільки негативно, оскільки підприємство повинно погашати свої борги незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Для аналізу ефективності використання дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» і його динаміки у 2022–2023 роках проведемо оцінку цього рівня на основі визначення коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість за формулою 1.4.

Проведемо розрахунки:

$$K_{\text{ЗобА}} 2022 = 36579,5 / 150169 = 0,244$$

$$K_{\text{ЗобА}} 2023 = 31432 / 193136 = 0,163$$

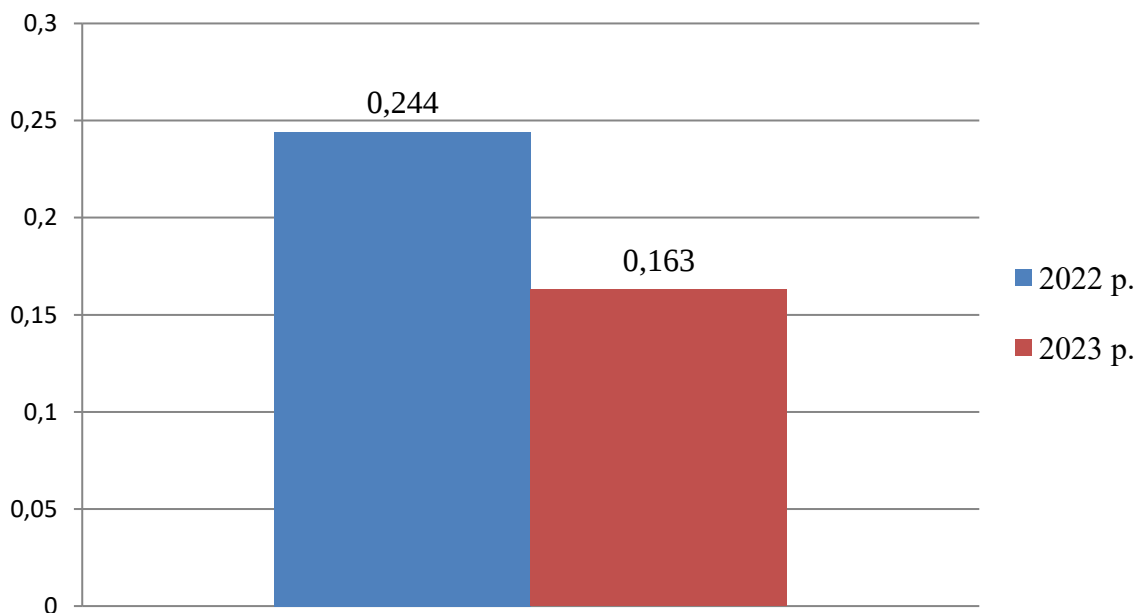


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

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

Наступне – визначимо середній період обертання дебіторської заборгованості і кількість її обертів у досліджуваному періоді.

Визначимо показник швидкості обертання дебіторської заборгованості за формулою 1.3.

Кількість обертів дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності) в цілому:

$$K_{обДЗ\ 2022} = 586\ 798 / 36579,5 = 16,042$$

$$K_{обДЗ\ 2023} = 551\ 635 / 31432 = 17,550$$

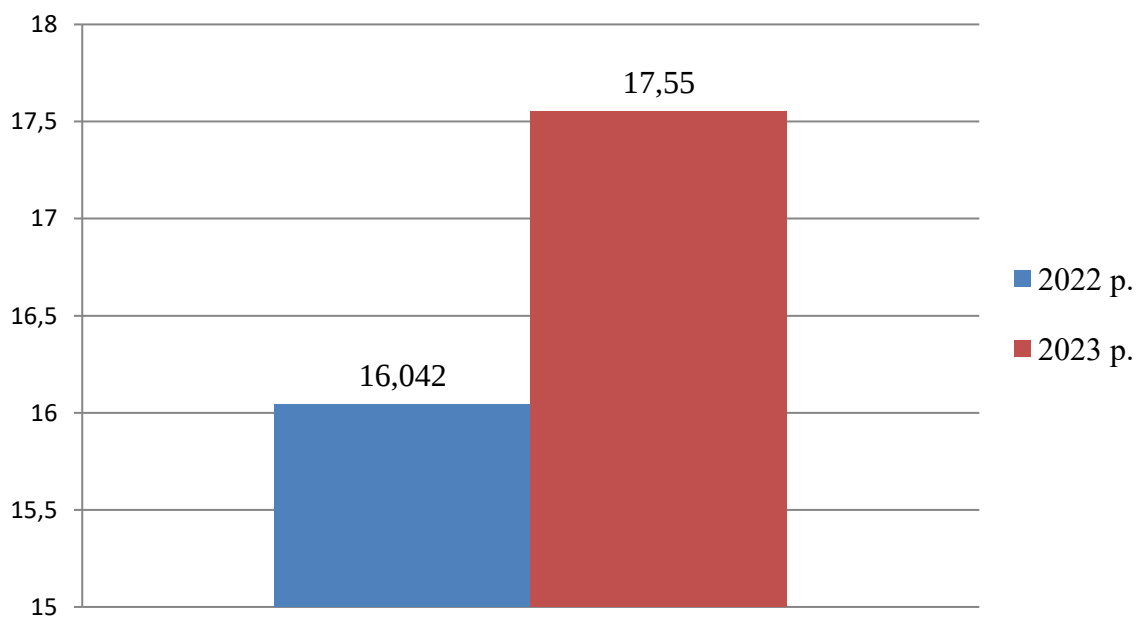


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

Розраховавши коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по загальній сумі дебіторської заборгованості, отримали збільшення цього

показника, що означає прискорення руху коштів по дебіторській заборгованості.

Розрахуємо середній термін погашення дебіторської заборгованості за формулою 1.1.

Проведемо розрахунки:

Середній термін погашення дебіторської заборгованості в цілому:

$$T_{\text{ПДЗ}} 2022 = 360 / 16,042 = 22 \text{ дні}$$

$$T_{\text{ПДЗ}} 2023 = 360 / 17,55 = 21 \text{ день}$$

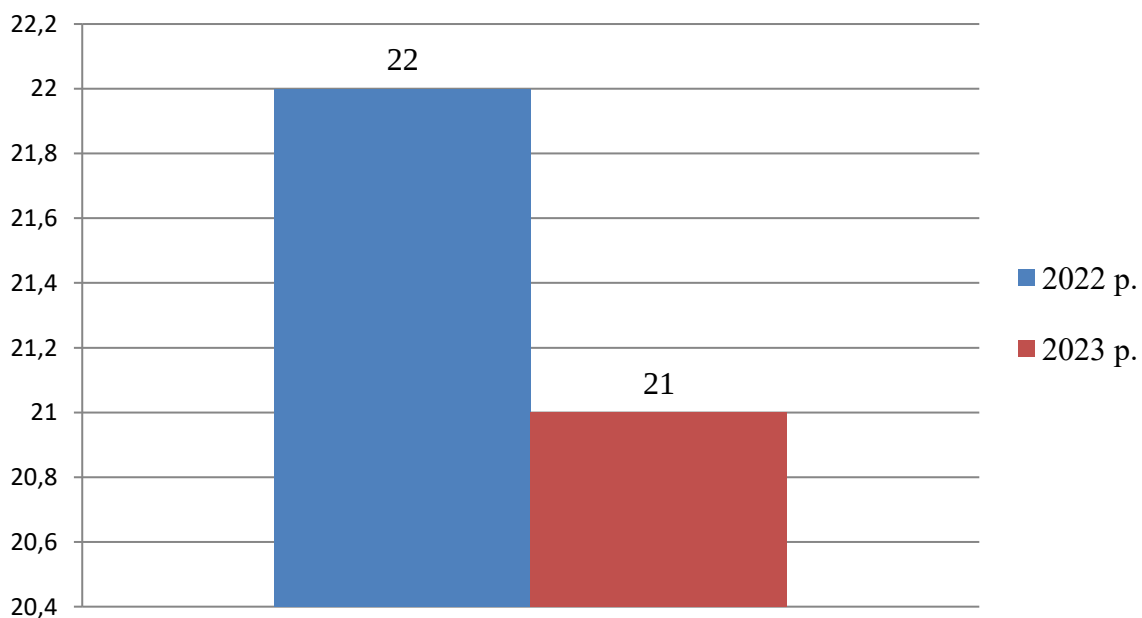


Рисунок 2.5 – Динаміка середнього терміну погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

Висновок: розрахунок терміну обертання дебіторської заборгованості по загальній сумі дебіторської заборгованості свідчить про зменшення кількості днів, тобто свідчить про підвищення оборотності дебіторської заборгованості.

Розрахуємо середній період обертання кредиторської заборгованості і кількість її обертів на підприємстві ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

Визначимо показник швидкості обертання кредиторської заборгованості за формулою аналогічно формулі 1.3.

Проведемо розрахунки:

Кількість обертів кредиторської заборгованості (коефіцієнт оборотності) в цілому:

$$K_{об\ КЗ\ 2022} = 473\ 716 / 80708 = 5,869 \text{ оборотів}$$

$$K_{об\ КЗ\ 2023} = 478\ 008 / 86810,1 = 5,506 \text{ оборотів}$$

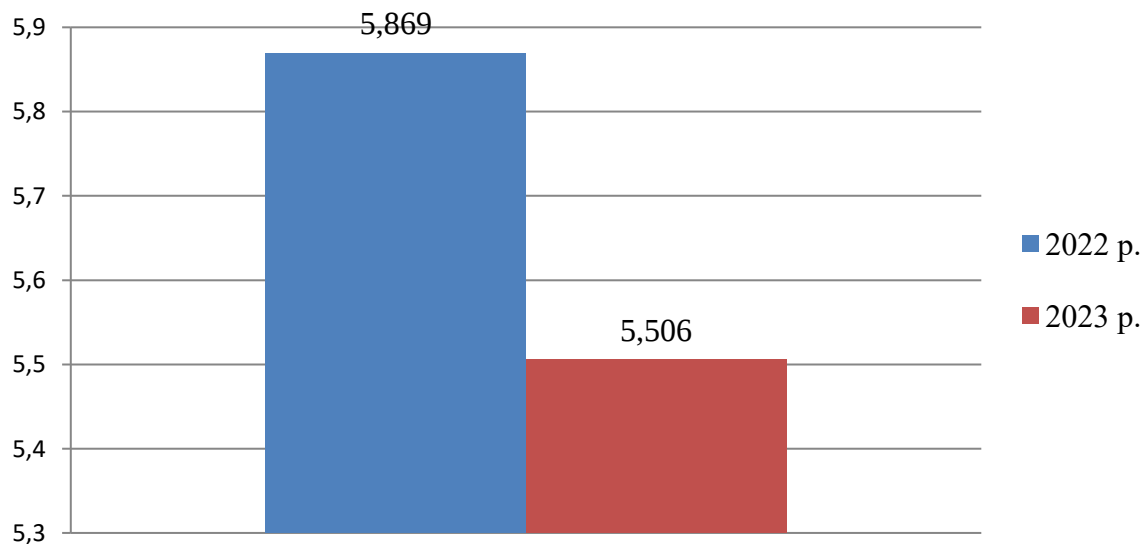


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

Розрахувавши коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості по загальній сумі кредиторської заборгованості, отримали зменшення цього показника у 2023 році. Це означає уповільнення руху коштів по кредиторській заборгованості.

Розрахуємо середній термін погашення кредиторської заборгованості за формулою аналогічно формулі 1.1.

Проведемо розрахунки:

Середній термін погашення кредиторської заборгованості в цілому:

$$T_{\text{ПКЗ } 2022} = 360 / 5,869 = 61 \text{ день}$$

$$T_{\text{ПКЗ } 2023} = 360 / 5,506 = 65 \text{ днів}$$

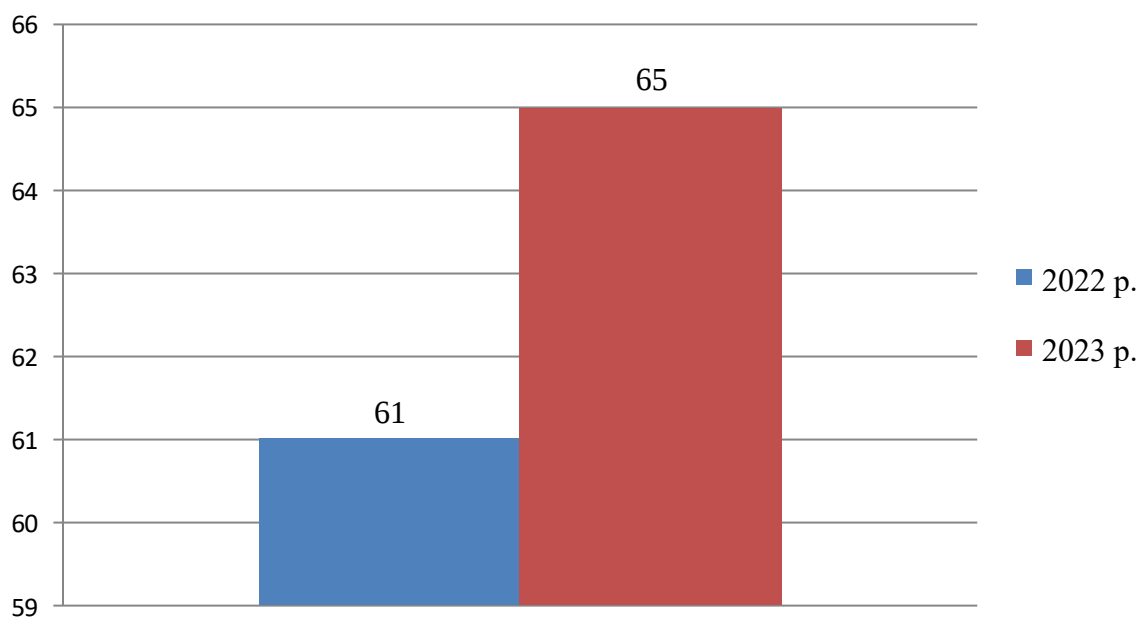


Рисунок 2.7 – Динаміка середнього терміну погашення кредиторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод» за 2022–2023 рр.

Розрахувавши термін обертання кредиторської заборгованості по загальній сумі кредиторської заборгованості, свідчить про збільшення кількості днів у 2023 році, або про неефективну діяльність підприємства.

Зведемо результати аналізу показників оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості у загальну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості

Показник	Роки		Відхилення 2023 року до 2022 року
	2022	2023	
Коефіцієнт залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,244	0,163	-0,081
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,042	17,550	1,508
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	22	21	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,869	5,506	-0,363
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, днів	61	65	4

Розрахунок впливу факторів слід проводити методом абсолютних різниць. Проведемо факторний аналіз оборотності кредиторської заборгованості за 2022–2023 рр. на основі даних таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для факторного аналізу оборотності кредиторської заборгованості

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)
1	2	3	4
1.Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	586 798	551 635	-35163
2.Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	36579,5	31432	-5147,5
3. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	80708	86810,1	6102,1

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
4. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	150169	193136	42967
5. Оборотність дебіторської заборгованості, обороти (п.1:п.2)	16,042	17,550	1,508
6. Оборотність кредиторської заборгованості, обороти (п.1:п.3)	7,271	6,355	-0,916
7. Частка дебіторської заборгованості в загальній величині оборотних активів, коеф. (п.2:п.4)	0,244	0,163	-0,081
8. Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості оборотними активами, коеф. (п.4:п.3)	1,861	2,225	0,364

Факторний аналіз оборотності кредиторської заборгованості включає наступні розрахунки:

1. Розрахунок впливу структури оборотних активів на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}(d_{\text{дз}})$:

$$\Delta I_{\text{кз}}(d_{\text{дз}}) = -0,081 * 1,861 * 16,042 = -2,418 \text{ (об.)}$$

2. Розрахунок впливу рівня ліквідності організації на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}(K_{\text{покр}})$:

$$\Delta I_{\text{кз}}(K_{\text{покр}}) = 0,163 * (+0,364) * 16,042 = +0,952 \text{ (об.)}$$

3. Розрахунок впливу швидкості погашення дебіторської заборгованості на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}(I_{\text{дз}})$:

$$\Delta I_{\text{кз}}(I_{\text{дз}}) = 0,163 * 2,225 * 1,508 = +0,547 \text{ (об.)}$$

4. Розрахунок сукупного впливу факторів на оборотність кредиторської заборгованості – $\Delta I_{\text{кз}}$:

$$\Delta I_{\text{кз}} = -2,418 + 0,952 + 0,547 = -0,916 \text{ (об.)}$$

На основі проведеного факторного аналізу виявили, що оборотність кредиторської заборгованості уповільнилась на 0,916 оборотів за рахунок

зменшення частки дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів, що призвело до зменшення засобів підприємства, які виступають джерелами погашення боргів перед кредиторами, і це привело до зменшення оборотності кредиторської заборгованості на 2,418 оборотів. Проте, позитивно на оборотність кредиторської заборгованості вплинуло збільшення коефіцієнта покриття кредиторської заборгованості оборотними активами та прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Отже, в другому розділі роботи проаналізували фінансово-економічні показники розвитку та заборгованість підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», яке є одним з провідних виробників молочної продукції на ринку. Найвищою метою діяльності підприємства є виготовлення високоякісної продукції, що відповідає діючій нормативній документації і потребам споживачів.

Проведений аналіз основних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки показав, що чистий дохід від реалізації продукції загалом за 2022-2023 рр. зменшився 35163 тис. грн. Відповідна тенденція спостерігалась і щодо динаміки фінансових результатів підприємства. Відтак, валовий прибуток зменшився на 39455 тис.грн., фінансовий результат від операційної діяльності – на 30458 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – на 30202 тис. грн. та чистий прибуток – на 25041 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 4292 тис. грн. Оборотність загального капіталу зменшилась за 2022-2023 рр. на 17,88%, що свідчить про уповільнення оборотності загального капіталу за цей період. Рентабельність основної діяльності за 2022-2023 рр. зменшилась на 6,48 %, що є негативним, так як показує погіршення результативності та ефективності діяльності підприємства. Фондовіддача за 2022-2023 рр. зменшилась на 0,382, що характеризує погіршення ефективності використання основних засобів. Таким чином, зменшення прибутку та показників ефективності за останні 2 роки свідчить

загалом про недостатньо ефективну роботу ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 2022-2023 рр.

Оцінюючи заборгованість підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» було виявлено, що дебіторська заборгованість протягом 2022-2023 рр. зменшилась на 5165,5 тис. грн. Це зменшення відбулось за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 7430 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами – на 2466 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 165,5 тис. грн. та збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 349 тис. грн. Загальна сума кредиторської заборгованості в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 6102,1 тис. грн., що є негативним для фінансового стану підприємства, адже погіршується фінансова стійкість підприємства. Оборотність дебіторської заборгованості у 2023 році збільшилась на 1,508 обороти, а середній термін погашення заборгованості зменшився на 1 день, що є позитивним. Проте, оборотність кредиторської заборгованості в 2023 році зменшилась на 0,363 обороти, що відбулося за рахунок зменшення частки дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Оптимізація та удосконалення системи управління заборгованістю підприємства

У другому розділі провели детальний аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», а також оцінили структуру, динаміку і оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. В процесі дослідження виявили, що на підприємстві кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість. Метою цього розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка заходів, впровадження яких є необхідним для підвищення рівня управління заборгованостями підприємства.

Вважаємо, що доцільним буде покращити оборотність дебіторської заборгованості. Отже, для цього на ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно запропонувати удосконалення обліку заборгованості, який найкраще починати з складання реєстру «старіння» рахунків дебіторів. Вихідною інформацією для складання такого реєстру є дані бухгалтерського обліку по заборгованості конкретних контрагентів, при цьому важливо отримати інформацію не тільки про суму заборгованості, але і про терміни її виникнення. Для отримання інформації про прострочену заборгованість слід провести аналіз договорів з контрагентами.

Потім всі дебітори ранжуються за спаданням величини заборгованості. По кожному найбільшому дебітору ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно провести роботу по поверненню заборгованості.

Пропонуємо ТОВ «Літинський молочний завод» наступні заходи для покращення оборотності дебіторської заборгованості:

1. створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю;

2. складання і аналіз реєстру «старіння» рахунків дебіторів;
3. розробка плану заходів щодо роботи з конкретними контрагентами з вказівкою термінів, відповідальних, оцінки витрат і отриманого ефекту;
4. внесення інформації про плановані суми заборгованості, яку повертають у фінансовий план підприємства з наступним контролем виконання;
5. розробка та затвердження положення про мотивацію за результат, досягнутий цільовою групою.

Цільова група може складатися із співробітників відділу збуту, бухгалтерії. Найбільш раціональна чисельність групи для ТОВ «Літинський молочний завод» складає 4 людини.

До заходів по роботі з дебіторами належать:

- телефонні переговори;
- виїзди до контрагентів;
- розробка схем погашення заборгованості;
- розробка ефективних бартерних схем;
- опрацювання можливостей звернення в арбітраж.

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

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

При складанні плану продажів на ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно вказувати, яка її кількість відвантажується з утворенням дебіторської заборгованості.

При формуванні плану надходження платіжних засобів, так само необхідно вказати, які суми надходять в погашення заборгованості. Відповідні суми відображаються в плані по руху дебіторської заборгованості в графі «погашення».

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

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

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

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

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

На ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно передбачити відповідальність менеджерів за відвантаження товарів з утворенням понаднормованої дебіторської заборгованості, і заохочувати за скорочення

періоду її оборотності. Аналізуючи фінансовий план, терміни та обсяги дебіторської заборгованості, можна визначити різні варіанти знижок від ціни на товари в залежності від термінів погашення заборгованості.

Щоб ефективно управляти дебіторською заборгованістю, ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно виконувати наступні рекомендації:

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

З метою підвищення оборотності кредиторської заборгованості для ефективного управління кредиторської заборгованості на ТОВ «Літинський молочний завод» необхідне проведення наступних заходів:

1. Постійний контроль кредиторської заборгованості, оскільки при вмілому управлінні кредиторська заборгованість може стати додатковим, а головне, дешевим джерелом залучення позикових коштів. На ТОВ «Літинський молочний завод» необхідне проведення наступних заходів, а саме:

- контроль за правильністю оформлення і складання договорів з контрагентами відповідно до чинного законодавства;
- спостереження за термінами оплати договорів;
- контроль за своєчасним здійсненням платежів.

2. Ранжування контрагентів в реєстрі платежів. Створення рівнів контрагентів дозволить істотно заощадити кошти підприємства (рис. 3.1).

3. Управління борговим портфелем ТОВ «Літинський молочний завод», який може включати в себе самі різні інструменти, що виконують поставлені перед ними завдання, а за рахунок диверсифікації – знижувати ризик фінансової нестійкості.



Рисунок 3.1 – Черговість платежів підприємства в режимі економії

4. Планування обсягу залучених коштів. Підприємству ТОВ «Літинський молочний завод» необхідно убезпечити підприємство від ризику неплатоспроможності, зберігши фінансову стійкість шляхом:

- планування обсяг боргових зобов'язань, задовольняючи власні потреби;
- правильного розрахунку граничного розміру запозичень, визначення якого виходить із показників кредитоспроможності підприємства (ліміт по сумі ліквідних активів, ліміт власних коштів). Ліміти повинні піддаватися перегляду з урахуванням особливості діяльності підприємства.

5. Здійснення постійного моніторингу та аналізу кредиторських рахунків ТОВ «Літинський молочний завод» за тимчасовими діапазонами – по місяцях і за більш короткі періоди часу, порівнювання яких дозволить оперативно прийняти рішення щодо поліпшення позицій з кредиторськими боргами всередині року, кварталу або місяця.

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

Система внутрішнього контролю неможлива без чіткого розподілу обов'язків і відповідальності функціональних підрозділів при проведенні операцій, пов'язаних з управлінням і контролем дебіторської та кредиторської заборгованості. Для здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві ТОВ «Літинський молочний завод» можлива наступна схема взаємодії суб'єктів контролю, представлена на рис. 3.2.

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

1. Відділ збуту. Проведення робіт з оформлення досьє клієнтів; роз'яснення клієнтам цінової політики підприємства; встановлення рейтингу надійності контрагента; визначення форми розрахунків і можливості кредитування клієнтів.

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

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

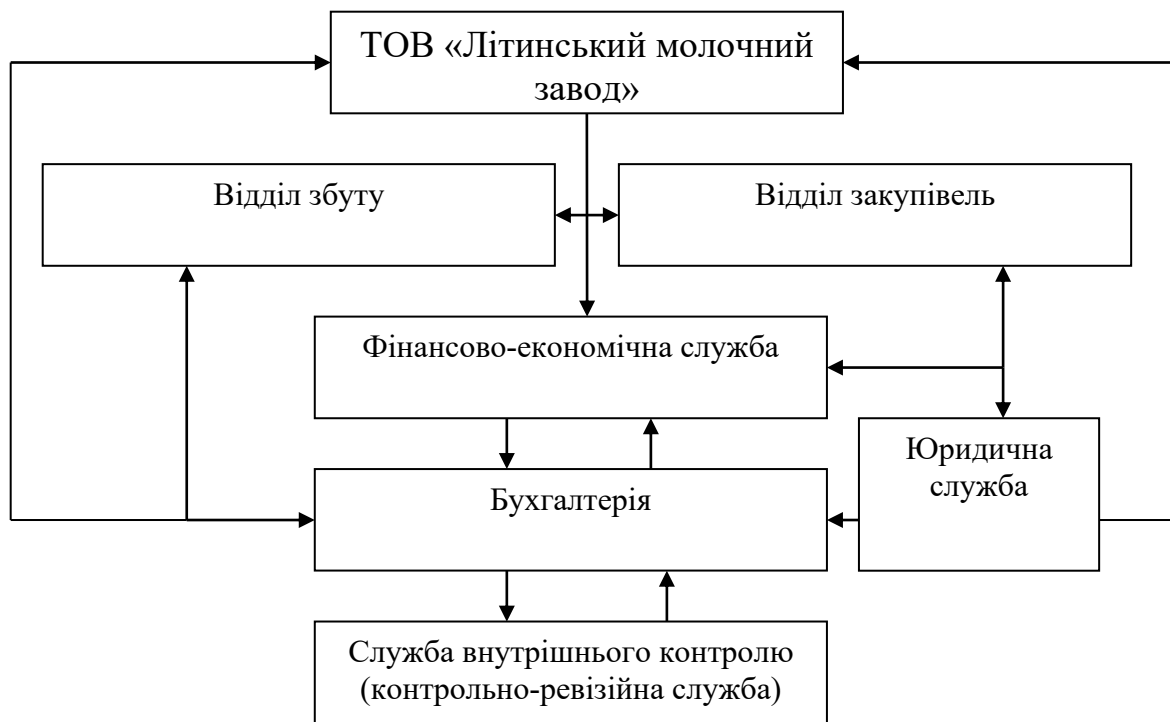


Рисунок 3.2 – Схема взаємодії суб'єктів підприємства в процесі контролю дебіторської і кредиторської заборгованості

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

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

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

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

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

3.2 Розробка інвестиційного проекту щодо виробництва нової продукції

Оцінювання діяльності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 2022-2023 показало зменшення фінансових результатів. Отже, з метою збільшення прибутку та підвищення прибутковості пропонуємо реалізацію нового інвестиційного проекту по виготовленню нової додаткової продукції – м'якого морозива.

Насичення ринку традиційними, а також новими видами заморожених десертів, обумовлює неминуче виникнення серед підприємств-виробників на споживчому ринку конкуренції, що постійно зростає. У цей період посилюються вагомість підприємств, які здатні забезпечити свою конкурентоздатність на ринку за рахунок створення максимально сприятливих умов споживачам: низької ціни та стабільно високої якості.

В залежності від способу виготовлення, морозиво підрозділяють на загартоване, м'яке і домашнє [51].

Для посилення позицій підприємства на ринку, залучення нових клієнтів та, відповідно, збільшення прибутку підприємства, пропонується почати

виробництво та реалізацію м'якого морозива, оскільки підприємство виробляє сухі суміші, які є сировиною для даної продукції.

М'яким називається морозиво, що виробляють, в основному, в закладах ресторанного господарства і вживають в їжу відразу ж після виходу з фризера (температурою $-5... -7^{\circ}\text{C}$), що обумовлює специфічність його складу (незначний вміст стабілізаторів). Це досить новий товар на ринку продуктів харчування. Він запропонований у якості альтернативи добре відомому загартованому морозиву в зв'язку з тим, що має ряд переваг у порівнянні з останнім. Переваги ці досить істотні і містять у собі:

- спрощення схеми технологічного процесу виробництва морозива (відсутність процесу загартовування);
- виняток витрат по транспортуванню готового продукту на підприємство, частково по реалізації і збереженню;
- можливість використання для виробництва фризерного морозива більш дешевої сировини і т. ін.

У виробництві загартованого морозива продукт після фризерування піддають подальшому заморожуванню (загартовуванню), намагаючись наблизити температуру морозива до температури камери схову ($-18...-20^{\circ}\text{C}$) і нижче. Цей процес варто проводити в максимально короткий термін, щоб не припустити істотного збільшення розмірів кристалів льоду, які утворилися під час фризерування. Цей процес призводить до ще більшого концентрування лактози в розчині, зростання кількості великих кристалів, прискорення їх росту і появи вад борошністості та пісчанистості [51].

Існують принципові відмінності при виробництві м'якого та загартованого морозива. У фризерах для м'якого морозива суміш та готове морозиво знаходяться значно довше і тому підлягає більш тривалій механічній дії, чим у фризерах для загартованого морозива. Тому при його приготуванні та зберіганні найбільш ймовірне виникнення пороків, обумовлене збільшенням жирових часточок. Дестабілізації та деемульгуванню жиру сприяють також тривалий вплив низьких температур та порівняно невелика збитість [51].

Незважаючи на рухливу стійкість структури м'якого морозива, вміст стабілізатора в ньому, передбачений рецептурою, набагато менший ніж у загартованому.

Як бачимо, м'яке морозиво має достатньо переваг перед традиційним загартованим, до того ж даний продукт стає все більш популярним серед споживачів.

Враховуючи вище згадані аргументи, в якості інвестиційного проекту для ТОВ «Літинський молочний завод» пропонується налагодження виробництва м'якого морозива в обсязі в 5% від загального обсягу реалізації продукції за 2023 рік, тобто $551\,635 * 0,05 = 27\,581,75$ (тис.грн.). Термін реалізації даного обсягу продукції – 6 місяців, що є найбільш прибутковими для виробників та реалізаторів морозива є квітень – вересень.

Середня ціна реалізації однієї порції м'якого морозива (100гр.) становить 45 (грн.) (хоча може коливатись від 40 до 50). Тобто, для виконання поставленої мети необхідно реалізувати $27\,581,75 / 45 = 613$ (тис. порцій за 6 місяців) або ж $613 / 6 \approx 102$ (тис. порцій/міс.).

Враховуючи, що середня кількість проданих порцій з однієї торгової точки (одного фризера) становить 400 (порцій/день), отримаємо, що для реалізації запланованого заходу необхідно:

$$102\,000 / (400 * 30) \approx 9 \text{ (од. обладнання).}$$

Необхідне обладнання пропонується закупити у компанії «Freezer Ukraine». Дана організація постачає обладнання для виробництва м'якого морозива, пастеризатори, фризери для м'якого морозива і т.д.

Ціна одного фризера для м'якого морозива становить:

- з одним циліндром (один вид морозива) – 8000 (євро);
- з двома циліндрами (2 види морозива + 1 змішаний) – 10000 (євро).

Закупимо 40% одноциліндрових та 60% двоциліндрових фризерів. Тобто, сума коштів, яка необхідна для придбання обладнання:

$$9 \cdot 0,4 \cdot 8 + 9 \cdot 0,6 \cdot 10 = 29 + 54 = 83 \text{ (тис. євро)} = 3984 \text{ (тис.грн.)}$$

Крім витрат на придбання обладнання необхідно врахувати ще витрати, які будуть мати місце при реалізації проекту.

Розрахуємо витрати на оплату праці операторів фризерних установок. Оскільки праця оператора не є важкою, заробітна плата буде коливатись в межах 16000 – 20000 (грн.), тобто середня заробітна плата – 18 000 (грн./міс.) Сума зарплат всіх операторів за місяць, відповідно, становить $18000 \cdot 9 = 162\,000$ (грн./міс.) Також, врахуємо оплату навчання нових працівників – 32 000 (грн.).

Для виготовлення м'якого морозива безпосередньо на місці необхідні сухі суміші. Підприємству для реалізації запланованого обсягу продукції необхідно 158091 (кг) сумішей, собівартість їх виготовлення становить 32 (грн./кг). Тобто, вартість сировини складе $158091 \cdot 32 = 5\,058\,912$ (грн.).

Слід також зазначити, що однією з ключових переваг, для ТОВ «Літинський молочний завод», при реалізації даного проекту є те, що підприємству не потрібно орендувати приміщення для реалізації м'якого морозива, так як у підприємства є мережа власних фірмових магазинів, де можна його продавати. Це дає змогу підприємству уникнути додаткових витрат на оренду торгових приміщень. Так як середня плата за оренду торгових приміщень, за даними сайту dom.ria.com становить 35 (дол./кв.м.) Тобто, економія підприємства на оренді складе (для розташування однієї торгової точки):

$$9 \cdot 1,5 \cdot 35 = 472,5 \text{ (дол./міс.)} = 21\,735 \text{ (грн./міс.)}$$

Така економія надає додаткові конкурентні переваги досліджуваному підприємству ТОВ «Літинський молочний завод».

Також підприємству не потрібно витратити додаткові кошти на доставку сировини для приготування м'якого морозива до торгових точок, так як вона

буде здійснюватись у міру її використання разом із доставкою іншої продукції до фірмових магазинів

Враховуючи, що середня вартість доставки вантажу, за тарифами компаній по вантажоперевезеннях становить близько 0,52(грн./кг.), визначаємо заощаджену суму на доставку продукції: $158091 * 0,52 = 82\,207,32$ (грн.)

Порахуємо суму коштів, необхідну для організації виробництва та реалізації м'якого морозива, для чого сумуємо: вартість обладнання, заробітну плату за 6 місяців, оплата навчання нових робітників, а також собівартість виготовленого морозива, отже: $3984 + 162 * 6 + 32 + 5058,9 = 10\,046,9$ (тис.грн.)

Загальна економія підприємства при реалізації даного проекту становить:

$$21\,735 + 82\,207,32 = 103\,942,32 \text{ (грн.)}$$

Так як на даний час на підприємстві немає необхідної кількості вільних коштів, пропонується взяти кредит в банку. Мінімальна річна ставка кредиту становить 22%. Витрати на обслуговування кредиту складуть:

$$10\,046,9 * 0,22 * 6/12 = 1105,16 \text{ (тис.грн.)}$$

Тепер розрахуємо прибуток, який буде отримано по закінченню реалізації проекту:

$$27581,75 - 10\,046,9 - 1105,16 = 16\,429,69 \text{ (тис.грн.)}$$

Відрахування податку на прибуток складуть 18%, тобто 2 957,34 тис.грн.

Чистий прибуток становитиме:

$$16\,429,69 - 2\,957,34 = 13\,472,35 \text{ (тис.грн.)}$$

Порахуємо термін окупності даного проекту за формулою:

$$To = \frac{K}{\Pi}, \quad (3.1)$$

де К – капітальні вкладення,

П – річний прибуток.

$$T_0 = 3984 / 13\,472,35 = 0,295$$

Таким чином, в разі реалізації проекту підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 13,47 млн. грн., при цьому збільшується основний капітал підприємства (купівля обладнання), створюються нові робочі місця, завоюються нові сегменти на ринку морозива та підвищується конкурентоспроможність підприємства і відповідно покращується фінансовий стан підприємства ТОВ «Літинський молочний завод».

3.3 Напрями інтеграції підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» на міжнародний ринок

Досвід зарубіжних країн свідчить, що інтеграція в молочній галузі – це об'єктивний процес, пов'язаний з необхідністю підвищення ефективності товарного виробництва та конкурентоспроможності молочної продукції як на внутрішньому, так і на світовому ринках [52].

Основними причинами, які змушують молокопереробні підприємства України, в тому числі ТОВ «Літинський молокозавод», здійснювати подальше освоєння міжнародних ринків молочної продукції, є такі:

1) міжнародні ринки молочної продукції відкривають значні можливості для нарощування виробництва, збільшення доходів, отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок ефекту масштабу;

2) вихід на зовнішні ринки дозволить диверсифікувати ризики як комерційного, так і політичного характеру;

3) освоєння зовнішніх ринків має стати стимулом впровадження міжнародних стандартів якості у процесі виробництва, переробки та реалізації продукції вітчизняної молочної галузі.

Протягом останнього десятиліття випереджаючими темпами зростала активність зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією з західними країнами, однак, структура цієї торгівлі не в повній мірі відповідає інтересам України. На жаль, у багатьох випадках вітчизняні підприємства самостійно не в стані подолати бар'єри входу на зарубіжні ринки не стільки з огляду на низьку якість самих товарів/послуг, а швидше через невміння адаптуватись до вимог цих ринків, насамперед стандартів ЄС [54].

Молочний сектор Королівства Нідерланди є одним із найбільш потужних, технологічно і науково розвинutih в світі. Він не тільки повністю задовольняє потреби внутрішнього ринку, але й покриває значний сегмент голландського експорту. Попри те, що населення країни лише 17 мільйонів, країна є другим у світі після США експортером продукції сільського господарства, при цьому 10% якої припадає саме на молочні продукти. 9,2% ВВП країни покриває виробництво харчових, у тому числі й молочних продуктів. В Нідерландах працює 19250 фермерських господарств, які, серед іншого, утримують молочних корів, а також 17240 спеціалізованих молочних ферм. Поголів'я молочної великої рогатої худоби становить в країні акредитації понад 1,47 млн. голів.

За даними Голландської молочної ради (Dutch Dairy Board), у Нідерландах щороку обробляються 11,7 млн. т. молока на 52 молокозаводах країни. Основний продукт – твердий сир, на який припадає 54% молока, 11% – на молоко, 9% – молочний порошок, 7% – масло вершкове, 6% – конденсоване молоко. Близько 40% молочної продукції споживається на внутрішньому ринку, 40% – експортується до країн ЄС, 20% – до третіх країн. При цьому країна акредитації покриває близько 8,6% ринку молока ЄС та 23,7% його експорту до третіх країн.

Нідерланди посідають 6-те місце в ЄС (після Великобританії, Данії, ФРН, Бельгії та Франції) за обсягами споживання молока на особу (60 кг/рік), та 2-ге (після ФРН) за споживанням сиру (20 кг/рік). Кажуть, що близько шостої частини всіх витрат на їжу тут припадає саме на молочну продукцію. За рік

голландець споживає в середньому на 25% більше молокопродуктів, ніж британець, американець чи німець [55].

Отже, хоч і ринок Нідерландів насичений молочною продукцією власного виробництва, місцеві традиції її споживання, а також вузькість споживчої бази є основними перешкодами просуванню вітчизняних молочних продуктів на голландський ринок. Виходячи із цього, можливою є стратегія молочно-переробного підприємства на голландському напрямі, що мала б включати такі елементи:

- налагодження співпраці із великими виробниками молочної продукції, а також молочними фермерськими компаніями в Нідерландах з метою створення в Україні виробництв за голландською технологією, з подальшою реалізацією продукції під голландськими торговельними марками у третіх країнах. Так, найбільшим в Нідерландах і одним із топ-5 у світі виробником молочної продукції є компанія «Friesland Campina». Вона є власністю кооперативу понад 14 тис. молочних ферм в Нідерландах, ФРН та Бельгії; на неї припадає 9,7 із 12 млрд. євро обороту в молочному секторі країни. В Україні уже працює одна із найбільших компаній у сфері молочного скотарства Нідерландів – «The Friesland»;

- створення, шляхом проведення рекламних кампаній, участі у виставках, організації презентацій, попиту в Нідерландах на традиційні для України молочні продукти, як то кефір, ряжанка, творог, із подальшим просуванням на ринок відповідної продукції.

В процесі просування на ринок Нідерландів слід враховувати також вимоги щодо якості продукції та умови торгівлі у цій країні. Оцінка якості молока та його відповідності вимогам ЄС здійснюється спеціальними органами, як то: Центральний орган контролю за якістю молока та молочних продуктів, Інспекція з питань громадського здоров'я та ветеринарії та Станція молочного контролю Нідерландів, регіональні ветслужби.

Розглянемо власні конкурентні переваги ТОВ «Літинський молокозавод» для виходу на голландський ринок сирів:

- є одним з лідерів свого регіону з випуску молочної продукції;
- дешева робоча сила;
- кваліфіковані кадри;
- дотримання технологічної і виробничої дисципліни;
- випуск якісної продукції у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001-2000;

– передбачається запровадження інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів «НАССР» ;

- оновлена матеріально-технічна база.

Ризики виходу на закордонний ринок:

- наявність більш серйозних конкурентів;
- насиченість голландського ринку ширшим різноманіттям власної продукції;

- менш якісна сировинна база;
- відсутність підтримки з боку держави.

Провівши SLEPT аналіз голландського середовища (Додаток В), можна запропонувати такий метод виходу на зарубіжний ринок, як спільне підприємництво на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina» із використанням таких способів, як співрозмірний експорт, використання національних переваг на рівні фірми та поглиблена переробка сировини.

Мотивами створення спільного підприємства є:

- підвищення ефективності виробництва шляхом скорочення обсягу витрат капіталу при створенні нових спільних потужностей виробництв, підвищення ефективності діючого виробництва маркетингу, збуту продукції, використання нової технології й організації праці, спрощення обміну патентами, ліцензіями, ноу-хау;
- проникнення на новий споживчий ринок;

- розширення діяльності через отримання нової виробничої бази або нових каналів збуту;
- розширення і диверсифікація існуючого виробництва шляхом випуску нових товарів, виходу в інші сфери економіки;
- отримання додаткової інформації і додаткових інвестицій;
- розширення можливостей реалізації товарів, послуг завдяки виходу на новий ринок;
- розвиток завдяки залученню інвестицій, отримання нових технологій, ноу-хау та розширення експорту.

Співрозмірний експорт із залученням такого потужного дистриб'ютора як «Farmel» дасть можливість поширити нашу продукцію на обраному закордонному ринку, але експортована продукція буде користуватися більшим попитом, якщо буде створена потужна сировинна база на території нашої країни з паралельним забезпеченням організації поглибленої переробки сировини з використанням технологій «FrieslandCampina», що забезпечуватиме більш якісну та конкурентоспроможну кінцеву продукцію. Таким чином наша продукція, вироблена за високими голландськими стандартами із дотриманням їх технологій буде не тільки придатна для експорту на ринок Нідерландів, а й стане більш привабливою для поширення на Європейські ринки.

З метою покращення якості сировинної бази для ТОВ «Літинський молочний завод» можна запропонувати бізнес-пропозиції по виробництву молока на міні-ферми на 20 корів. Таким чином підприємство зможе забезпечити себе власною якісною сировиною і тим самим підняти конкурентоспроможність продукції на українському та закордонному ринках.

Світова практика показує, що незалежно від чисельності корів (дотримання оптимального мінімуму), можна отримувати достатню кількість молока із високими технологічними параметрами, за умови ведення галузі згідно передових технологій і врахування специфіки умов сільськогосподарського виробництва в країні (регіоні). Досвід фермерських господарств з виробництва молока (колишні соціалістичні країни РЕВ, а також

Європи) засвідчує їх потенційну рентабельність за концентрації корів у господарстві не менше 15–20 голів.

Перевагами стратегічного альянсу є те, що він може допомогти фірмам у галузях із глобальною конкуренцією зміцнити свої позиції, не втрачаючи незалежності. Альянс має на увазі проведення спільних досліджень, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складанні. Крім того, альянси впливають на конкуренцію: вони не тільки можуть компенсувати невиважені моменти в конкуренції, але можуть також привести до того, що компанії, які об'єдналися, направлять свої зусилля більшою мірою проти загальних конкурентів, ніж один проти одного. Багато які розвинуті компанії в спробах наздогнати в конкурентній боротьбі провідні компанії, і в той же час бажаючи зберегти свою незалежність, вступали в альянси.

Отже, головними цілями та мотивами підписання альянсу є:

- обмін технологіями;
- створення спільних виробничих потужностей;
- вихід на новий ринок збуту;
- зниження ризиків;
- економія на розширенні масштабів виробництва і/або раціоналізація виробництва;
- усунення або пом'якшення конкуренції на користь партнерів;
- подолання державних торгових і інвестиційних бар'єрів;
- використання переваг вертикальної квазіінтеграції в об'єднанні доповнюючих один одного внесків партнерів.

Оскільки наші заводи виробляють однорідну продукцію, то доцільним є створення міжнародного стратегічного альянсу (МСА) горизонтального типу.

Процес підготовки рішень щодо створення МСА можна представити у вигляді етапів:

I. Проводиться аналіз всіх доводів «за» і «проти» створення МСА. Необхідно визначити стійку перевагу від співпраці: зацікавленість партнерів у співпраці повинна зберегтися навіть при значних змінах умов діяльності.

II. Узагальнюються пропозиції щодо створення МСА, проводиться обговорення різних питань передбачуваної співпраці. Все це веде до більшої визначеності, конкретизації проблеми; на цьому етапі створюється багатофункціональна команда для ведення переговорів.

III. Проводяться дослідження та обговорення, компанією-ініціатором виробляються узгоджені уявлення про співпрацю з потенційними партнерами. Інформація, отримана на цьому етапі, має зворотний вплив на зацікавленість організації у створенні МСА, ухвалення рішення про співпрацю, умови такої співпраці.

IV. Результати, отримані на попередньому етапі, використовуються при підготовці рекомендацій щодо вдосконалення організації та управління МСА.

Стратегічна орієнтація при формуванні нормативно-правової бази створення спільних підприємств (СП) на території України виходить з необхідності активної участі нашої держави в міжнародному поділі праці, спеціалізації та кооперації, потреби ефективного використання науково-технічного, виробничого та ресурсного потенціалів. Залучення передової закордонної технології сприяє розв'язанню завдання додаткового виробництва продукції та вивільненню України від імпорту (хоча б частково).

Процес заснування СП базується на чинному законодавстві України, а саме у Господарському кодексі України, ЗУ «Про режим іноземного інвестування». Особлива увага при цьому приділяється розробці програми реалізації, на базі якої визначається програма виробництва, а також фінансово-економічним показникам, які характеризують результати майбутньої діяльності СП.

Проаналізувавши становище в Україні можна зробити висновок, що при створенні і діяльності СП на території України реалізуються цілі, що сприяють вивозу капіталу у вигляді СП, що забезпечує оновлення техніко-технологічної

бази без залучення власних валютних коштів; використання потенціалу іноземного партнера для виробництва конкурентоздатної продукції; розширення експорту продукції використанням торгової марки партнера, його збутової мережі та техобслуговування за рахунок одержання від іноземного партнера матеріалів, які не виготовляються чи дефіцитні, комплектуючих виробів, вузлів і деталей; розподіл з іноземним партнером комерційного ризику, у разі недосягнення економічних результатів, ринків «ноу-хау».

Головними мотивами використання СП як стратегії входження в зарубіжний ринок є зниження капітальних витрат та зниження ризику при створенні нових потужностей; придбання джерел сировини або нової виробничої бази; розширення діючих виробничих потужностей; підвищення ефективності існуючого маркетингу і т.д. В цілому, іноземні інвестиції – позитивне явище, особливо для країн з перехідною економікою та тих, що тільки перейшли до ринкової і потребують інвестицій у всі сфери діяльності. Особливо важливе місце іноземних інвестицій під час подолання світової економічної кризи.

Отже, на основі проведених досліджень для удосконалення управління заборгованістю підприємства та підвищення фінансових результатів роботи пропонуємо наступний комплекс заходів (табл. 3.1).

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» та підвищення його прибутковості полягають у наступному:

- розроблено схему взаємодії структурних підрозділів підприємства для контролю дебіторської і кредиторської заборгованостей, яка сприятиме підвищенню оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Також визначили оптимальний термін погашення дебіторської заборгованості, при дотриманні якого, підприємство зможе скоротити або ліквідувати прострочені зобов'язання;

Таблиця 3.1 – План заходів щодо удосконалення діяльності підприємства
ТОВ «Літинський молочний завод»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний (тис. грн.) та інші види ефектів
1	2	3		5
1. Розроблення схема взаємодії відділів підприємства в процесі контролю дебіторської і кредиторської заборгованості.	Бухгалтерія, служба збуту та закупівель, служба маркетингу, фінансово-економічна служба	6 місяців	780	Максимізація норми прибутку, збільшення ліквідності, кредитоспроможності та мінімізація фінансових ризиків
2. Створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю.	Бухгалтерія, відділ збуту	6 місяців	267,8	15674
3. Реалізація інвестиційного проекту з випуску м'якого морозива.	Директор підприємства	6 міс.	Витрати на організацію виробництва і реалізації м'якого морозива 10 046,9 тис. грн. та витрати на обслуговування кредиту 1105,16 тис. грн.	Отримання додаткового чистого прибутку у розмірі 13472,35 тис. грн., період окупності 1 рік
4. Збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на міжнародний ринок Нідерландів і створення спільного підприємства на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina».	Директор підприємства	12 міс.	Витрати на створення спільного підприємства і реалізацію продукції – 8376 тис. грн.	Диверсифікація ринків збуту та можливість збільшення прибутку підприємства на 2047,25 тис. грн.

– запропоновано реалізацію нового інвестиційного проекту по виготовленню нової додаткової продукції – м'якого морозива. Це досить новий товар на ринку продуктів харчування. Він запропонований у якості

альтернативи добре відомому загартованому морозиву в зв'язку з тим, що має ряд переваг у порівнянні з останнім. Переваги ці досить істотні і містять у собі: спрощення схеми технологічного процесу виробництва морозива (відсутність процесу загартовування); виняток витрат по транспортуванню готового продукту на підприємство, частково по реалізації і збереженню; можливість використання для виробництва фризерного морозива більш дешевої сировини. Таким чином, в разі реалізації проекту підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 13,47 млн. грн., при цьому збільшується основний капітал підприємства (купівля обладнання), створюються нові робочі місця, завоюються нові сегменти на ринку морозива та підвищується конкурентоспроможність підприємства і відповідно покращується фінансовий стан підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»;

– збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на міжнародний ринок Нідерландів і створення спільного підприємства на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina» із використанням такого способу, як співрозмірний експорт. Співрозмірний експорт із залученням такого потужного дистриб'ютора як «Farmel» дасть можливість поширити продукцію на обраному закордонному ринку, але експортована продукція буде користуватися більшим попитом, якщо буде створена потужна сировинна база на території України з паралельним забезпеченням організації поглибленої переробки сировини з використанням технологій «FrieslandCampina», що забезпечуватиме більш якісну та конкурентоспроможну кінцеву продукцію. Таким чином наша продукція, вироблена за високими голландськими стандартами із дотриманням їх технологій буде не тільки придатна для експорту на ринок Нідерландів, а й стане більш привабливою для поширення на Європейські ринки.

Отже, ставлячи перед собою довготривалі завдання, компанія ТОВ «Літинський молочний завод» прагне бути лідером за часткою ринку, який воно охоплює своїми товарами.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи проведено комплексне дослідження діяльності та заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», що обумовлює відокремлення наступних висновків:

1. Визначили і обґрунтували, що заборгованість – це правові відношення двох чи більше суб'єктів, яке є наслідком їх взаємодії при передачі товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів чи інших активів, надання послуг, виконання робіт, або дії законодавчо-нормативних документів на певний строк. Частіше заборгованість поділяють на дебіторську та кредиторську. Дебіторська і кредиторська заборгованість є природними складовими бухгалтерського балансу підприємства. Вони виникають у результаті неспівпадання дати появи зобов'язань з датою платежів за ними. На фінансовий стан підприємства впливають як розміри балансових залишків дебіторської і кредиторської заборгованості, так і період оборотності кожної з них. Результати розрахунків, проведених на основі фінансової звітності підприємства, дають кількісні орієнтири щодо оцінки величини і динаміки показників конкретного підприємства.

2. Виявили, що ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю промислових підприємств в умовах дефіциту оборотних коштів з врахуванням аспектів його стратегічного розвитку та конкретних тактичних цілей є цілісним процесом, що передбачає модифікацію та застосування альтернативних концепцій управління капіталом підприємства.

3. Проведено оцінювання існуючих методик аналізування заборгованості підприємства і визначено, що важливим аспектом дослідження заборгованості організації виступає оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також велику роль відіграє визначення строку їх погашення. Аналізуючи дані дебіторської і кредиторської заборгованості, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, виходячи з конкретної виробничої ситуації на підприємстві. У ході аналізу дебіторської

заборгованості слід розкривати її якісний склад і внутрішню структуру як за видами заборгованості, так і за термінами виникнення.

4. Об'єктом дослідження є процес управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», яке є одним з провідних виробників молочної продукції на ринку. Найвищою метою діяльності підприємства є виготовлення високоякісної продукції, що відповідає діючій нормативній документації і потребам споживачів. Проведений аналіз основних показників діяльності підприємства за 2022-2023 роки показав, що чистий дохід від реалізації продукції загалом за 2022-2023 рр. зменшився 35163 тис. грн. Відповідна тенденція спостерігалась і щодо динаміки фінансових результатів підприємства. Відтак, валовий прибуток зменшився на 39455 тис.грн., фінансовий результат від операційної діяльності – на 30458 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування – на 30202 тис. грн. та чистий прибуток – на 25041 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 4292 тис. грн. Оборотноість загального капіталу зменшилась за 2022-2023 рр. на 17,88%, що свідчить про уповільнення оборотності загального капіталу за цей період. Рентабельність основної діяльності за 2022-2023 рр. зменшилась на 6,48 %, що є негативним, так як показує погіршення результативності та ефективності діяльності підприємства. Таким чином, зменшення прибутку та показників ефективності за останні 2 роки свідчить загалом про недостатньо ефективну роботу ТОВ «Літинський молочний завод» протягом 2022-2023 рр.

5. Оцінюючи заборгованість підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» було виявлено, що дебіторська заборгованість протягом 2022-2023 рр. зменшилась на 5165,5 тис. грн. Це зменшення відбулось за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 7430 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами – на 2466 тис. грн., збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 165,5 тис. грн. та збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 349 тис. грн. Загальна сума кредиторської заборгованості в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась на 6102,1 тис. грн., що є

негативним для фінансового стану підприємства, адже погіршується фінансова стійкість підприємства. Оборотноість дебіторської заборгованості у 2023 році збільшилась на 1,508 обороти, а середній термін погашення заборгованості зменшився на 1 день, що є позитивним. Проте, оборотноість кредиторської заборгованості в 2023 році зменшилась на 0,363 обороти, що відбулося за рахунок зменшення частки дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів.

6. На основі проведених досліджень для удосконалення управління заборгованістю підприємства та підвищення прибутковості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» запропонований наступний комплекс заходів:

- розроблено схему взаємодії структурних підрозділів підприємства для контролю дебіторської і кредиторської заборгованостей, яка сприятиме підвищенню оборотноість дебіторської та кредиторської заборгованостей. Також визначили оптимальний термін погашення дебіторської заборгованості, при дотриманні якого, підприємство зможе скоротити або ліквідувати прострочені зобов'язання;

- реалізація нового інвестиційного проекту по виготовленню нової додаткової продукції – м'якого морозива. Це досить новий товар на ринку продуктів харчування. Він запропонований у якості альтернативи добре відомому загартованому морозиву в зв'язку з тим, що має ряд переваг у порівнянні з останнім. Таким чином, в разі реалізації проекту підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 4,996 млн. грн., при цьому збільшується основний капітал підприємства (купівля обладнання), створюються нові робочі місця, завойовуються нові сегменти на ринку морозива та підвищується конкурентоспроможність підприємства;

- збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на міжнародний ринок Нідерландів і створення спільного підприємства на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina» із використанням такого способу, як співрозмірний експорт. Співрозмірний

експорт із залученням такого потужного дистриб'ютора як «Farmel» дасть можливість поширити продукцію на обраному закордонному ринку, але експортована продукція буде користуватися більшим попитом, якщо буде створена потужна сировинна база на території України з паралельним забезпеченням організації поглибленої переробки сировини з використанням технологій «FrieslandCampina». Таким чином продукція підприємства ТОВ «Літинський молочний завод», вироблена за високими голландськими стандартами із дотриманням їх технологій буде не тільки придатна для експорту на ринок Нідерландів, а й стане більш привабливою для поширення на Європейські ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белокоз О.І. Облік та аудит дебіторської і кредиторської заборгованостей торговельних підприємств : автореф. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Київський нац. торговельно-екон. ун-т. Київ, 2014. 24 с.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
3. Малий економічний словник; ред.-упоряд. А.Н. Азриліан. Київ: Інститут нової економіки, 2000. 461 с.
4. Економічна енциклопедія : в 3 т.; редкол.: С.В. Мочерний та ін. Київ: Академія, 2000. Т. 1. 1035 с.
5. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 592 с.
6. Чацкіс Є.Д., Лисюк А.Н., Михайлова Т.П. Бухгалтерський облік активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій: навч. посіб. Донецьк: ДонГУЕТ, 2014. 301 с.
7. Безруких П.С., Івашкевич В.Б., Кондраков Н.П. Бухгалтерський облік: підручник; під ред. Безруких П.С. Київ, 2011. 624 с.
8. Парашутін Н.В., Козлова Є.П. Курс бухгалтерського обліку. Київ: Фінанси, 2018. 424 с.
9. Чорненька О.Б. Управління заборгованістю машинобудівних підприємств: автореферат. канд. екон. наук : спец. 08.07.01; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2014. 21 с.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. Наказом Міністерства Фінансів України від 08.10.1999р. №237.
11. Стоун Д., Хитчинг. К. Бухгалтерський облік та фінансовий аналіз. Підготовчий курс. Київ, 2004. 304 с.

12. Боди З., Мертон Р.К. Фінанси. Київ: Видавничий дім «Віл'ямс», 2000. 465 с.
13. Управлінський облік: підручник; за ред. С.Ф. Голов. Київ: Лібра, 2014. 576 с.
14. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. Сучасний економічний словник. Київ, 2008. 479 с.
15. Лищенко О.Г. Аналіз дебіторської заборгованості у системі управління підприємством. *Економічні науки*. 2018. №5. С. 46–51.
16. Фінансовий менеджмент: навч. посіб.; Т. В. Момот, В.О. Безугла, Ю.О. Тараруєв, М.В. Кадничанський., І.Г. Чалий. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 712 с.
17. Крайник О.П., Клепікова З.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ, 2007. 285 с.
18. Джеймс К. Ван Хорн Основи фінансового менеджменту. Київ, 2008. 1232 с.
19. Барт Едвардс Керівництво по кредитному менеджменту. Київ, 2011. 453 с.
20. Дубровська Є.В. Управління дебіторською заборгованістю підприємств вантажного автотранспорту: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Харків, 2014. 19 с.
21. Агєєва Є. І. Кредитна політика як інструмент управління дебіторською заборгованістю. *Фінансовий менеджмент*. 2023. № 6. С.22–34.
22. Лігоненко Л.О., Новікова Н.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 275 с.
23. Гибких Т.В. Фінансовий облік: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 480 с.
24. Лисенко Н.М. Організаційно-методологічні особливості обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів на підприємствах

житлово-комунального господарства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (44). С.144–152.

25. Матицина Н. П. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2019. № 12. С.38–42.

26. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів./ [за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця – 6-те вид., доп. і перероб.]. Житомир: ПП «Рута», 2005. 756 с.

27. Голов С.Ф., Костюченко В.М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами: практичний посібник. Київ: Лібра, 2014. 880 с.

28. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00>.

29. Верхоглядова Н.І., Шило В.П., Ільїна С.Б. Бухгалтерський фінансовий облік: теорія та практика: навчально-практичний посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2010. 536 с

30. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні: навчально-практичний посібник; під ред. С.Ф. Голова. Дніпропетровськ: ТОВ «Баланс – Клуб», 2018. 832 с.

31. Стельмахук А.М., Смоленюк П.С. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 528 с.

32. Губачова О.М., Мельник С.І. Облік у зарубіжних країнах: навчальний посібник, Київ: Центр учбової літератури, 2018. 430 с.

33. Бланк І.А. Словник-довідник фінансового менеджера. Київ: «Ника-Центр», 2008. 480 с.

34. Білик М.Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Фінанси України*. 2021 № 12. С. 24–36.

35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб.; 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2003. 352 с.

36. Носач Л.Л. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект : монографія, 2013. Т. 2. 414 с.
37. Лівашко Т.В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільної економіки. *Держава та регіони*. 2022. №5. С. 197–205.
38. Антонов В. М., Яловий Г. К. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології : навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2015. 432 с.
39. Атамас П. Й. Управлінський облік : 2-ге вид., навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
40. Долматова Г.Є. Фінанси підприємств: Структурно – логічні схеми з курсу: навчальний посібник. Донецьк, 2018. 274 с.
41. Сопко В. В., Завгородній В. П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 411 с.
42. Лень В. С. Бухгалтерський облік в Україні: основи та практика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 576 с.
43. Омелянович Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Донецьк, 2018. 274 с.
44. Чайковська О. В. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: конспект лекцій. Донецьк, 2019. 245 с.
45. Завгородній В.П. Автоматизація бухгалтерського обліку, контролю, аналізу та аудиту. Київ. А.С.К., 2015. 341 с.
46. Крилов С. І. Методика аналізу дебіторської та кредиторської заборгованостей за даними бухгалтерської (фінансової) звітності. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 10–13.
47. Соколов Я. В., Терент'єва Т.О. Бухгалтерський облік та аудит. Сучасна теорія та практика. Київ: Економіка, 2015. 440 с.
48. Джалаєв Т. К. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Економічний аналіз: теорія та практика*. 2021. № 7. С. 32–38.
49. Офіційний сайт ТОВ «Літинський молочний завод». URL: <https://bilozgar.ua/o-kompanii/>

50. Фінансова звітність ТОВ «Літинський молочний завод». URL: https://clarity-project.info/edr/00424444/finances?current_year=2023
51. Стабілізатори для морозива; за заг. ред. канд. техн. наук Н.В. Казакова. Київ, Економіка, 2005. 125 с.
52. Васильчак С.В. Формування ринку молока в Європейському союзі: уроки для України. *Економіка АПК*. 2018. С.139–143.
53. Статистика показників країн СНД за прогнозами Держслужби Статистики України. URL: http://ukrstat.org/operativ/operativ2018/sesks/sesks_u/secks0611.html.
54. Інформаційна Вінничина. URL: <http://i-vin.info/news/litynskyy-molokozavod-prodavaty-me-produktsiyu-v-kazakhstan-11689>
55. Інформаційно-аналітична довідка: Щодо перспектив розширення збуту вітчизняної молочної продукції за кордоном URL: http://rei.mfa.gov.ua/mediafiles/sites/rei/files/useful_info/dairy_markets_12.2022.doc

ДОДАТКИ

108

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

роботи: Управління заборгованістю підприємства (на прикладі
підприємства з обмеженою відповідальністю «Літинський молочний завод»)
бакалаврська кваліфікаційна робота
роботи: кафедра ММЕ, факультет МІБ
кафедра (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichек

вміст 74,7 % Схожість 25,3 %

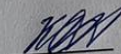
звіт подібності (відмітити потрібне)

запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній наявні навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Відповідальна за перевірку

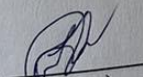

(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Направлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichек щодо роботи.

роботи

роботи


(підпис)

(підпис)

Гридзь Н.В.
(прізвище, ініціали)
Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ТОВ «Літинський молочний завод»
за 2022–2023 роки

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік
Кількість працівників	334

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	31,0	57,0
- первісна вартість	1001	620,0	661,0
- накопичена амортизація	1002	589,0	604,0
Незавершене капітальні інвестиції	1005	12 466,0	8 331,0
Основні засоби:	1010	111 425,0	109 445,0
- первісна вартість	1011	216 529,0	234 260,0
- знос	1012	105 104,0	124 815,0
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	139,0	139,0
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	124 061,0	117 972,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	74 816,0	100 677,0
Виробничі запаси	1101	20 513,0	28 799,0
Незавершене виробництво	1102	19 349,0	17 670,0
Готова продукція	1103	30 476,0	49 475,0
Товари	1104	4 478,0	4 733,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	35 254,0	33 909,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2 805,0	
за виданими авансами			
- за бюджетом	1135	10,0	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	489,0	692,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	12 461,0	36 405,0
Готівка	1166	867,0	930,0

Рахунки в банках	1167	9 455,0	31 124,0
Витрати майбутніх періодів	1170	53,0	50,0
Інші оборотні активи	1190	139,0	2 576,0
Усього за розділом II	1195	126 027,0	174 309,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	250 088,0	292 281,0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 667,0	9 667,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	449,0	449,0
Додатковий капітал	1410	3,0	3,0
Резервний капітал	1415	25 908,0	25 908,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	131 813,0	177 086,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	167 840,0	213 113,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	24 411,0	21 692,0
розрахунками з бюджетом	1620	2 684,0	5 301,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	219,0	2 740,0
розрахунками зі страхування	1625	267,0	208,0
розрахунками з оплати праці	1630	857,0	779,0
за одержаними авансами	1635	67,0	
за розрахунками з учасниками	1640	17,0	17,0
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2 045,0	1 524,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	51 900,	49 647,0
Усього за розділом III	1695	82 248,0	79 168,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	250 088,0	292 281,0

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік
Кількість працівників	245

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	57,0	49,0
- первісна вартість	1001	661,0	661,0
- накопичена амортизація	1002	604,0	612,0
Незавершене капітальні інвестиції	1005	8 331,0	1 385,0
Основні засоби:	1010	109 445,0	114 951,0
- первісна вартість	1011	234 260,0	262 424,0
- знос	1012	124 815,0	147 473,0
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
- інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	139,0	139,0
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	117 972,0	116 524,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	100 677,0	105 943,0
Виробничі запаси	1101	28 799,0	36 470,0
Незавершене виробництво	1102	17 670,0	12 818,0
Готова продукція	1103	49 475,0	56 492,0
Товари	1104	4 733,0	163,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	33 909,0	20 394,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 701,0	3 036,0
- за бюджетом	1135		341,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152,0	331,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	36 405,0	71 969,0
Готівка	1166	930,0	16,0

Рахунки в банках	1167	31 124,0	71 921,0
Витрати майбутніх періодів	1170	50,0	48,0
Інші оборотні активи	1190	2 576,0	4 353,0
Усього за розділом II	1195	179 857,0	206 415,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	297 829,0	322 939,0
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 667,0	9 667,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	449,0	449,0
Додатковий капітал	1410	3,0	3,0
Резервний капітал	1415	25 908,0	25 908,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177 086,0	198 008,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	213 113,0	234 035,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	26 393,0	29 848,0
розрахунками з бюджетом	1620	5 301,0	2 072,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 740,0	761,0
розрахунками зі страхування	1625	208,0	328,0
розрахунками з оплати праці	1630	779,0	580,0
за одержаними авансами	1635	847,0	8 365,0
за розрахунками з учасниками	1640	17,0	17,0
із внутрішніх розрахунків	1645		
страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1 524,0	1 039,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	49 647,0	46 655,0
Усього за розділом III	1695	84 716,0	88 904,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	297 829,0	322 939,0

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Літинський
молочний завод»Дата 28.02.2023
за ЄДРПОУ
00424444**Звіт про фінансові результати**

за 2022 рік

Форма №2

Код за ДКУД 1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	586 798,0	572 964,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	473 716,0	488 590,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		113 082,0	84 374,0
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	7 014,0	20 521,0
Адміністративні витрати	2130	4 967,0	5 283,0
Витрати на збут	2150	56 458,0	55 449,0
Інші операційні витрати	2180	3 524,0	18 359,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	55 147,0	25 804,0
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	466,0	
Інші доходи	2240	555,0	130,0
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	116,0	97,0
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	56 052,0	25 837,0
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(10 089,0)	(5 099,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	45 963,0	20 738,0
- збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	45 963,0	20 738,0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	408 161,0	448 531,0
Витрати на оплату праці	2505	31 112,0	41 298,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 368,0	8 135,0
Амортизація	2515	25 860,0	22 717,0
Інші операційні витрати	2520	90 345,0	38 145,0
Разом	2550	561 846,0	558 826,0
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «Літинський
молочний завод»Дата 29.02.2024
за ЄДРПОУ
00424444**Звіт про фінансові результати**

за 2023 рік

Форма №2

Код за ДКУД 1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	551 635,0	586 798,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	478 008,0	473 716,0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:		73 627,0	113 082,0
- прибуток	2090		
- збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	11 203,0	7 014,0
Адміністративні витрати	2130	7 798,0	4 967,0
Витрати на збут	2150	48 555,0	56 458,0
Інші операційні витрати	2180	3 788,0	3 524,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	2190	24 689,0	55 147,0
- збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1 158,0	466,0
Інші доходи	2240	12,0	555,0
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	9,0	116,0
Фінансовий результат до оподаткування:			
- прибуток	2290	25 850,0	56 052,0
- збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 928,0)	(10 089,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
- прибуток	2350	20 922,0	45 963,0
- збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20 922,0	45 963,0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	420 819,0	408 161,0
Витрати на оплату праці	2505	24 744,0	31 112,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 107,0	6 368,0
Амортизація	2515	24 017,0	25 860,0
Інші операційні витрати	2520	73 410,0	90 345,0
Разом	2550	548 097,0	561 846,0
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В

(довідниковий)

SLEPT – і стартовий маркетинговий аналіз Королівства Нідерланди

SLEPT-аналіз – аналіз наявних можливостей середовища міжнародного бізнесу, використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища, які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках.

I. Social/cultural аналіз

Королівство Нідерландів – країна на заході Європи на березі Північного моря. Часто країну неофіційно називають Голландією за назвою однієї з семи провінцій, що спочатку входила в Республіку Сполучених провінцій Нідерландів у XVI столітті. Населення Нідерландів на липень 2009 року склало 16 715 999 осіб, через що країна займає 60 місце у світі. Природний приріст населення додатний і становить 0,4%. Більшість населення Нідерландів складають нідерландці – 80,7%, європейці – 5%, індонезійці – 2,4%, турки – 2,2%, марокканці – 2%, сурінамці – 2%, антильці – 0,8% та інші народи – 4,8% (2008). Статева структура: діти до 14 років становлять 17,4%, пенсіонери за 65 років – 14,9%, середнього ж віку становлять 67,7%. Тому середній вік нідерландців становить 40,4 роки, хоча у жінок він дещо менший – 39,6 років, у чоловіків відповідно більший – 41,2 роки. Нідерланди – це Конституційна монархія. З Нідерландами зазвичай асоціюються вітряні млини, тюльпани, дерев'яні черевики клOMPI, вишуканий порцеляновий посуд з Делфта. В музичній культурі Нідерландів велике історичне значення має нідерландська школа – найбільша композиторська школа епохи Відродження. З XVIII століття нідерландська музика знаходиться переважно під впливом іноземних музичних культур. В сучасних Нідерландах діє Нідерландська опера, оркестри Консертгебау, філармонічний, радіо, та Резиденц-оркестр, консерваторії у Гаазі, Амстердамі, Роттердамі. Найвідоміший кінорежисер Нідерландів – Паул Фергуген, Йос Стеллінг.

Молочний сектор Королівства Нідерланди є одним із найбільш потужних, технологічно і науково розвинутих в світі. Він не тільки повністю задовольняє потреби внутрішнього ринку, але й покриває значний сегмент голландського експорту. Попри те, що населення країни лише 17 мільйонів, країна є другим у світі після США експортером продукції сільського господарства, при цьому 10% якої припадає саме на молочні продукти. 9,2% ВВП країни покриває виробництво харчових, у тому числі й молочних продуктів. В Нідерландах працює 19250 фермерських господарств, які, серед іншого, утримують молочних корів, а також 17240 спеціалізованих молочних ферм. Поголов'я молочної великої рогатої худоби становить в країні акредитації понад 1,47 млн. голів.

Міністерство Освіти і Науки здійснює загальне керівництво і контроль в освітній галузі. Фінансування системи освіти здійснюється урядом. Державою також визначаються обов'язкові типи програм, річне і тижневе навантаження учнів, предмети, які належить викладати в кожному класі, тривалість уроку, кваліфікаційні вимоги до вчителів, умови їхньої праці та розмір її оплати, зміст та порядок проведення іспитів та тестів.

Більшість дітей іде до школи у віці 4 років, хоча обов'язковим для початку навчання у початковій школі є 5-річний вік. Обов'язкове навчання у Нідерландах триває 12 років. Закінчується обов'язкова освіта в кінці того навчального року, у якому дитині виповнюється 16 років. Дипломи всіх нідерландських університетів мають однакову цінність і визнаються іншими країнами. Тому вищі обирають за наявністю спеціальності, яку студент бажає отримати. Керівники місцевих фірм і компаній при прийомі фахівця на роботу насамперед звертають увагу на якість диплому про вищу освіту, а не на місце його отримання.

Щодо мов, то держава має дві офіційні мови — нідерландську та фризьку (фризька мова править за одну з двох офіційних мов тільки в провінції Фрисландія).

II. Legal аналіз

Нідерландська правова система являє собою поєднання положень Римського права і кодексу Наполеона. Особлива увага приділяється правам громадян. У Нідерландах діють Верховний суд, 5 апеляційних судів, 19 окружних судів і 62 кантональних. Головним джерелом права у Нідерландах є законодавство. Особливим джерелом права у Нідерландах визнаються на практиці "конституційні угоди".

Податкова система Нідерландів має комплексну спрямованість та постійно змінюється, вона подібна до податкових систем розвинутих країн Європи. В Нідерландах платники податків поділяються на резидентів та нерезидентів. Резиденти сплачують податок на прибуток, приріст капіталу незалежно від того, де він одержаний. Нерезиденти сплачують податок тільки на дохід, одержаний в Нідерландах. Це доходи від діяльності постійного представництва або агентства, операцій з нерухомістю, продажу акцій компаній, від підприємницької діяльності. На відміну від компаній-нерезидентів, компанії-резиденти сплачують податок на капітал. Ставка податку на прибуток єдина для всіх компаній.

Законодавством встановлені дві основні ставки оподаткування прибутку підприємств: стандартна – 35% і підвищена – 36%.

Податок на додану вартість. На нього встановлено основну ставку 17,5%. Деякі продукти харчування, безалкогольні напої, готельні послуги, послуги пасажирського транспорту оподатковуються за зниженою ставкою – 6%. Комерційна діяльність, банківські, страхові та фінансові послуги, а також послуги освіти, охорони здоров'я взагалі звільняються від сплати зазначеного податку. Прибутковий податок є основним податком, який стягується з усіх видів доходів громадян. Фізичні особи сплачують прибутковий податок та відрахування на соціальне страхування.

У Нідерландах діє соціал-демократична модель трудових відносин, яка характеризується високим рівнем централізації договірного процесу. Діяльність сторін соціально-трудова відносин детально регламентована законодавством,

чітко визначені повноваження та розроблені процедури вирішення трудових спорів (конфліктів).

Правила ввезення на територію Нідерландів молочної продукції, заходи щодо усунення недобросовісної конкуренції, нетарифні обмеження (квотування, ліцензування тощо) визначаються в країні акредитації у рамках Спільної сільськогосподарської політики ЄС (CAP), а конкретний алгоритм входження імпортерів на ринок Нідерландів «по крокам» описано в пам'ятці «Відповіді для бізнесу».

У Нідерландах можна започаткувати підприємства (бізнес) різних правових форм власності, зокрема: одноосібне володіння, приватне/закрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю, відкрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю, повне товариство (партнерство), торгова компанія, командитне товариство, благодійний фонд.

У Нідерландах для створення акціонерної компанії з мінімальним капіталом в 18,51 тис. євро необхідно 2270 євро, в тому числі оплата права внесення частки в капітал – 1% загальної вартості капіталу та оплата послуг нотаріуса. У цій країні досє з документами про створення компанії слід представляти в міністерство юстиції, щоб отримати його схвалення.

Нормативну базу, що регулює питання якості, фізичних та хімічних якостей молочної продукції, захист права інтелектуальної власності тощо складають «Закон про травин» від 19 травня 2011 р., «Закон про товари» від 1935 р., «Постанова, яка встановлює правила, що стосуються продуктів тваринного походження» від 2 листопада 2012 р., «Правила щодо продуктів тваринного походження» від 7 грудня 2012 р., «Контрольні правила щодо сиру» від 2007 р., Розпорядження Міністра охорони здоров'я, соціального захисту та спорту від 15 травня 2007 року № VGP/VP 2769236 щодо дитячих молочних сумішей.

III. Economic analysis

Економіка країни є 16-ою за величиною в світі. Нідерланди мають сучасну високорозвинену постіндустріальну економіку. Найважливіші галузі:

машинобудування, нафтохімія, авіабудування, суднобудування, чорна металургія, текстильна промисловість, меблева промисловість, целюлозно-паперова промисловість, виробництво пива, виробництво одягу.

Сільське господарство в Нідерландах є високоінтенсивним і значущим сектором економіки. Важливе значення має природний газ (четверте місце з видобутку в світі). По трубопроводах газ розподіляється з Гронінгена по всій країні і на експорт.

Останнє значення ВВП (в поточних доларах США) в Нідерландах склало 814762 млн. \$ станом на 2010 рік. За останні 40 років, значення цього показника коливалося між 814 762 млн. \$ у 2010 році та 40261500 тис. \$ в 1971 році. За даними 2010 року ВВП Нідерландів становить \$588414 млн. ВВП на душу населення на 2010 рік становить \$ 40 300. Нідерланди держава з процвітаючою і відкритою економікою, яка сильно залежить від зовнішньої торгівлі. Економіка відрізняється стабільними виробничими відносинами, помірної безробіттям та інфляцією, значним профіцитом рахунку поточних операцій, а також країна відіграє роль європейського транспортного вузла.

Сальдо платіжного балансу за даними 2011 року становило \$ 64 100 млн. Так як сальдо позитивне – це означає перевищення всіх платежів в стану над платежами країни. У 2010 році державний борг Нідерландів становив 64,6% від ВВП. Ці дані фіксують наростаючий підсумок всіх державний запозичень у національній валюті країни.

Торгівля в Нідерландах є основною системою підтримки економіки. Нідерланди займають сьоме місце в світі за обсягами експорту. Майже 80% експорту Нідерландів здійснюється європейські країни і майже 70% імпорту надходить з європейських країн.

Нідерланди мають розвинену мережу шляхів сполучення, що грає важливу роль у всій транспортній системі Західної Європи. Провідні місця по вантажообігу займають водний і автомобільний транспорт. Широко розвинене портове господарство: багатопрофільний порт-гігант в Роттердамі, який утримує перше місце в світі по вантажообігу, великий порт в Амстердамі,

спеціалізовані порти у Фліссінгені, Тернеузені і Делфзайлі. Морський флот має загальний тоннаж 4,5 млн. Частина флоту приписана до портів Кюрасао, Аруби та ін. Голландія займає 25-е місце серед морських держав світу. Автомобільні перевезення вантажів – основний засіб здійснення транспортних зв'язків в Європі. Таким шляхом доставляється 80% всіх вантажів, що переміщуються всередині континенту. Нідерланди розташовують розвиненою мережею сучасних автомобільних магістралей.

Протяжність нідерландських залізниць наближається до 3 тис. км, з яких близько 2 тис. км електрифіковані. Готується будівництво нової надшвидкісної пасажирської магістралі (швидкість поїздів 300 км на годину), яка зв'яже Амстердам через аеропорт Схіпхол і Роттердам з Брюсселем, Парижем і Лондоном. Цивільна авіація Нідерландів розпорядженні 600 літаками. Аеропорт Схіпхол, розташований між Амстердамом і Гаагою, один із сучасних модернізованих європейських портів, займає 4-е місце після Франкфурта, Парижа і Лондона. Національна авіакомпанія "КЛМ" здійснює рейси в 90 країн світу.

IV. Political аналіз

Державний устрій – унітарна держава, форма правління – конституційна монархія з парламентською формою правління. Глава держави: Королева Беатрікс (займає престол з 1980р.) Згідно із Конституцією, вона наділена широкими повноваженнями, але фактично її влада обмежена парламентом.

Законодавча влада належить Королеві та Генеральним Штатам (парламенту), який складається з двох палат – Сенату (75 депутатів) та Палати Представників (150 депутатів). Депутати Другої палати обираються за преференційною пропорційною системою на чотири роки. Сенатори обираються на пропорційній основі депутатами провінційних рад строком на чотири роки. Уряд спирається на підтримку депутатських фракцій трьох політичних сил, які утворили правлячу коаліцію (Християнсько-демократичний заклик, Партія праці, Християнський союз).

Виконавча влада належить главі уряду – Прем'єр-міністру Яну Петеру Балкененде (партія Християнсько-демократичний заклик) обіймає цю посаду уже вчетверте (вперше був призначений Прем'єром 22.07.2002 р., востаннє – 22.02.2007 р.). Міністром закордонних справ є Максим Верхаген (партія Християнсько-демократичний заклик).

Судова влада включає: Верховний суд, Апеляційні Суди (5), Окружні суди (19), Державна рада.

Політична ситуація в країні стабільна. Останні вибори до Другої палати Парламенту відбулися 22.11.2006 р. Ці вибори були достроковими, Друга палата у попередньому складі не допрацювала до кінця терміну півроку. Останні вибори до Сенату відбулися 29.05.2007р. На парламентських виборах 2010 року перемогу здобула Народна партія за свободу і демократію. Прем'єр міністром став Марк Рютте.

Як "мала" держава Нідерланди, як правило, прагнуть досягати своїх зовнішньополітичних інтересів через багатосторонні організації. Вони є активним і відповідальним учасником системи ООН, інших міжнародних урядових організацій, таких як Організація з безпеки і співробітництва в Європі, Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Світова організація торгівлі (СОТ), і Міжнародний валютний фонд. Нідерланди є одним із членів-засновників Європейського Союзу. Будучи невеликою країною з історією нейтралітету, Нідерланди були приймаючою країною при підписанні Маастрихтського і Амстердамського договорів.

На початок 2022 року договірно-правова база українсько-нідерландських відносин налічує 36 двосторонніх міжнародних договорів.

V. Technological аналіз

Нідерланди є однією з країн, які в умовах глобальної конкуренції без наявності значного природно-ресурсного потенціалу змогли отримати переваги за рахунок досягнення сталого економічного зростання через підвищення продуктивності, впровадження інновацій та інноваційної експортної політики

Нідерланди використовують наступні програми інноваційної політики:

1) *Кластерна програма «Пункт перший: нанотехнології і вбудовані системи».*

2) *Державна стратегія інновацій:* 1 етап (2010-2015 рр.) – вирішення існуючих проблем з інноваційним розвитком у відповідності з науковим і економічним можливостям; 2 етап (2016-2020 рр.) – конвергенція інноваційними країнами-лідерами;

3) *Спеціальна програма з розвитку біотехнологій* передбачає стимулювання дослідницьких робіт в сфері біотехнологій в університетах, державну підтримку інноваційної діяльності підприємств.

В результаті селективної стратегії нідерландські компанії займають сильні позиції в сільському господарстві та харчовій промисловості, міжнародній хімічній промисловості, а також в області високих технологій, біотехнологій і технологіях обробки води. Всесвітньо відомими є інтелектуальні технології захисту від повеней на основі комп'ютерних карт і систем супутникової навігації.

По оцінкам статистики Нідерландів, споживання відновлювальної енергії у 2008 році склало 3,4% загальної витрати енергії в країні, а за планами уряду передбачається, що до 2025 р. альтернативна енергетика досягне 20%.

Успішною є практика інноваційного розвитку традиційних сфер виробництва, наприклад, автоматизації сільського господарства країни. Сьогодні країна залишається лідером за використанням молочних роботів у 6 тис. ферм.

Участь Нідерландів у міжнародних програмах інноваційного співробітництва централізовано та координується основними міністерствами та агентствами в межах їх основної спеціалізації. При організації участі в міжнародних інноваційних проектах основна увага приділяється залученню до досліджень підприємств малого і середнього бізнесу, а також перспективних інноваційних компаній. З метою їх інформаційного забезпечення в країні діє 18 регіональних технологічних консультаційних центрів.

Нідерланди є привабливим місцем для розміщення промислових підприємств, які залежать від ввозу сировини морем, зокрема об'єктів харчової промисловості і нафтопереробних підприємств. Іншими перевагами розвитку промисловості у Нідерландах є добре організована інфраструктура постачання, сприятливий підприємницький клімат, розвинений ринок кваліфікованої праці. Такі голландські компанії, як Philips, Shell, Akzo Nobel, DSM і Unilever є лідерами світового технологічного розвитку. На міжнародних ринках має свою частку поліграфічна і електронна промисловість Нідерландів. Галузі металообробки та машинобудування, які мають високу ступінь автоматизації виробничих процесів, виводять Нідерланди на перші місця у світі по виробництву транспортних засобів, обладнання для хімічної і харчової промисловості. Останніми роками прискореними темпами розвивається електронна промисловість, яка знаходить нові ринки збуту в країнах Центральної і Східної Європи.

VI. Стартовий маркетинговий аналіз

Країна є другим у світі після США експортером продукції сільського господарства, при цьому 10% якої припадає саме на молочні продукти, експорт якої складає майже 7 млрд. євро в рік.. Експорт молочної продукції з Нідерландів міг би бути ще більшим, якби не той факт, що самі голландці їдять її у великій кількості. Близько 40% молочної продукції споживається на внутрішньому ринку. За рік голландець споживає в середньому на 25% більше молокопродуктів, ніж британець, американець чи німець. Нідерланди посідають 6-те місце в ЄС (після Великобританії, Данії, ФРН, Бельгії та Франції) за обсягами споживання молока на особу (60 кг/рік), та 2-ге (після ФРН) за споживанням сиру (20 кг/рік). Тому, молоко і сир – невід'ємна складова раціону кожного голландця.

Відповідно, нашою конкурентною перевагою є те, що продукція є доцільною на даному зарубіжному ринку і буде фінансово доступна всім верствам населення. Також продукція виробляється якісно у відповідності до

міжнародного стандарту ISO 9001-2000, та буде запроваджуватись інтегрована система управління якістю та безпечністю харчових продуктів «НАССР».

Проблемою виходу на ринок може бути той факт, що продукція нашого підприємства є абсолютно невідомою для споживача, тому ми не знаємо, як він на неї відреагує. Отже, про нього потрібно повідомити всіма можливими способами.

Засоби реклами – це інформаційні прийоми і матеріальні носії, котрі слугують для подання рекламної інформації та забезпечують необхідний ефект від рекламного впливу. Розподіляються на: повідомлення і технічні носії. У той час як реклама викликає бажання придбати товар, стимулювання збуту включає в себе засоби:

- заохочення споживачів (розповсюдження зразків, купонів, пропозиції компенсації, зниження цін, премії, призи, безкоштовні проби, демонстрації в місцях покупки);

- заохочення різних продавців (зниженням цін, рекламні та демонстраційні знижки, безмитні товари);

- заохочення партнерів і торгових агентів (комерційні виставки і з'їзди, змагання комерційних представників і спеціальна реклама).

PR може бути достатньо оперативним інструментом комунікаційної стратегії компанії, реалізуючи довгострокові задачі зі:

- створення та підтримки корпоративної репутації компанії;
- налагодження необхідних контактів;
- переконання конкретних цільових груп.

З огляду на цільові аудиторії доцільно обирати ті чи інші інструменти PR, або їх поєднання. Співпраця зі ЗМІ включає надання інтерв'ю та коментарів по певних питаннях, розповсюдження новин у вигляді прес-релізів або креативних розсилок, написання й розміщення статей на платній основі. Інтернет просування передбачає використання агентів впливу на комунікаційних майданчиках Інтернету. Спеціальні події – це заходи, метою яких є короткострокове привернення уваги здебільшого ЗМІ, кінцевих споживачів та

інших цільових аудиторій. Продакт плейсмент – це наче ненавмисна демонстрація у фільмах, телевізійних передачах, комп'ютерних іграх, книгах комерційних продуктів чи логотипів. Цей прийом можна розглядати як PR, так і рекламний інструмент. Сарафанне радіо означає розповсюдження чуток через агентів впливу. Розіграші призів відбуваються на базі ЗМІ чи окремо.

Для Нідерландів характерними є ярмарки та виставки, де можна представити свій асортимент продукції.

Найбільшим в Нідерландах і одним із топ-5 у світі виробником молочної продукції є компанія «FrieslandCampina». Вона є власністю кооперативу понад 14 тис. молочних ферм в Нідерландах, ФРН та Бельгії.

FrieslandCampina має багато брендів для споживачів, доступні в супермаркетах та інших магазинах по всьому світу. Має також бренди для професіоналів харчової сфери, наприклад, в ресторани і громадське харчування. Також важливі бренди для інгредієнтів, таких як гідролізати, вершки та піноутворювачів і фармацевтичних інгредієнтів. Компанія має офісів в 32 країнах світу, продукцію поширює через широке коло дистриб'юторів, супермаркети, застосовується активні цінова політика та PR.

Продукція ТОВ «Літинський молокозавод» притримується міжнародних стандартів тому може вважатися конкурентною. Значна увага також приділяється упаковці і етикетці для надання естетичного вигляду.

Одною з найбільш складних проблем, що стоять перед підприємством, є ухвалення рішення про розмір асигнувань на маркетинг. Сума асигнувань визначається у процесі розрахунку бюджету маркетингу, що є одною з важливих складових маркетингової програми. Він складається на основі розроблених маркетингових заходів, та саме на його основі у подальшому роблять висновки щодо ефективності проведених заходів. Тип і новизна товару, міра освоєння ринку, характер стратегії фірми, її заклопотаність своїм престижем – є головними чинниками, що визначають розміри бюджету маркетингу фірми.

Зазвичай під час розроблення бюджету використовується метод планування на основі цільового прибутку. У цьому випадку бюджет маркетингу розробляється в такій послідовності:

- 1) визначаються прогнозні оцінки місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходу від продажу, змінних і постійних витрат;
- 2) розраховується валовий прибуток, що покриває всі витрати, включаючи витрати на маркетинг, і який забезпечує отримання заданого значення цільового прибутку;
- 3) визначаються витрати на маркетинг шляхом віднімання від валового прибутку змінних і постійних витрат, а також значення цільового прибутку;
- 4) деталізуються витрати на маркетинг за окремими елементами комплексу маркетингу.

Найбільш обґрунтованим є бюджет, складений на основі застосування інтегрованого підходу з використанням окремих елементів. Такий спосіб формування бюджету може будуватися, наприклад, на орієнтації на виконання поставленого завдання, з урахуванням дій конкурентів і коштів, які підприємство може виділити на маркетинг. Також при формуванні бюджету, необхідно не тільки визначити загальні витрати, а й розподілити їх як по основних напрямках маркетингової діяльності (маркетингові дослідження, розробка товарів, реклама, стимулювання збуту тощо), так і за окремими елементами вищевказаних витрат.

Ціна сиру (1 кг) у Нідерланди становить близько 10.72 EURO це близько 482 грн., а середня ціна сиру торгової марки «Білозгар» в Україні – 260 грн. за кг. Отже, наша продукція буде у досить доступній ціновій категорії для голландців, що робитиме її привабливою для покупця.

ДОДАТОК Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЛІТИНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»)

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження роботи

Мета роботи	формування теоретико-методичних положень щодо оцінювання заборгованості підприємства та розробка прикладних заходів щодо удосконалення управління нею.
Об'єкт дослідження	процес управління заборгованістю підприємства.
Предмет дослідження	теоретико-методичні та прикладні засади управління заборгованістю підприємства (на прикладі ТОВ «Літинський молочний завод»).
Завдання дослідження	- розглянуто сутність поняття «заборгованість», «дебіторська заборгованість», «кредиторська заборгованість» підприємства; - розкрито етапи управління заборгованістю підприємства; - проведено дослідження існуючих методик оцінювання заборгованості підприємства і обґрунтовано вибір найбільш ефективної; - проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»; - здійснено оцінювання рівня, динаміки, структури та оборотності дебіторської і кредиторської заборгованостей підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»; - розроблено заходи по удосконаленню управління заборгованістю підприємства та підвищенню прибутковості ТОВ «Літинський молочний завод».

Таблиця 2 – Класифікація заборгованості підприємства

Ознаки класифікації	Види заборгованості	
1	2	
Термін погашення	– довготермінова заборгованість; – короткотермінова заборгованість	
Своєчасність погашення	– заборгованість, за якою термін сплати не настав; – пролонгована (переоформлена на новий термін) заборгованість; – протермінована заборгованість	
Імовірність погашення	– нормальна заборгованість (з високим рівнем імовірності погашення); – сумнівна заборгованість; – безнадійна заборгованість	
Об'єкт виникнення	– заборгованість за товари, роботи, послуги; – заборгованість за виплатами працівникам; – заборгованість за податками; – заборгованість за соціальними платежами; – заборгованість за виданими авансами; – заборгованість за нарахованими дивідендами, відсотками, роялті та іншими надходженнями чи виплатами з внутрішніх розрахунків; – заборгованість за неоплаченим капіталом; – заборгованість за претензіями; – заборгованість за відшкодуванням завданих збитків; – заборгованість за векселями тощо.	
Вид контрагента	– заборгованість покупців (споживачів); – заборгованість постачальників; – заборгованість працівників; – заборгованість бюджету; – заборгованість фондів соціального страхування; – заборгованість власників (акціонерів); – заборгованість дочірніх підприємств.	
Національна ознака контрагента	– заборгованість вітчизняних контрагентів; – заборгованість іноземних контрагентів	
Валюта розрахунків	– заборгованість в національній валюті; – заборгованість в іноземній валюті	
Забезпеченість	– незабезпечена заборгованість; – забезпечена заборгованість	
Форма погашення	– монетарна заборгованість; – немонетарна заборгованість	
Безпечність фінансового стану	– заборгованість незначної величини; – заборгованість допустимого обсягу; – заборгованість критичного обсягу	
Спосіб оцінювання	<i>щодо дебіторської:</i> – заборгованість, оцінена за первісною вартістю; – заборгованість, оцінена за теперішньою вартістю; – заборгованість, оцінена за чистою реалізаційною вартістю	<i>щодо кредиторської:</i> – заборгованість, оцінена за сумою погашення; – заборгованість, оцінена за теперішньою вартістю; – заборгованість, оцінена за справедливою вартістю
Вид діяльності	– заборгованість, утворена в результаті звичайної діяльності; – заборгованість, утворена в результаті надзвичайної діяльності	
Охоплення планом	– запланована заборгованість; – незапланована заборгованість	
Природа виникнення	– об'єктивна заборгованість; – штучно сформована заборгованість.	

Таблиця 3 – Підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості

Автор	Визначення
1	2
П(С)БО10«Дебіторська заборгованість»	Дебіторська заборгованість – це суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.
Голов С.Ф.	Дебіторська заборгованість – фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов’язанням сплати іншої сторони.
Д. Стоун, К. Хітчинг	Дебіторська заборгованість – це сума боргів, які винні підприємству юридичні або фізичні особи та які виникли у результаті господарських взаємовідносин з ними.
Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б.	Дебіторська заборгованість – сума боргів, належних підприємству, фірмі, компанії з боку інших підприємств, фірм, компаній, а також громадян, які є їх боржниками, дебіторами
Лищенко О.Г.	Дебіторська заборгованість – це фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства.
Момот Т.В.	Дебіторська заборгованість – безвідсоткова позика контрагентам.
Крайник О.П., Клепікова З.В.	Дебіторська заборгованість – форма відстрочки платежу – відкритий кредит (неформальна або формальна угода, яка передбачає виконання послуг замовником або реалізації продукції покупцю з відстрочкою оплати за них. Такий кредит вважається безкоштовним та без чіткого визначення строку.

Таблиця 4 – Підходи до визначення сутності кредиторської заборгованості

Автор	Визначення
1	2
Бутинець Ф.Ф.	Кредиторська заборгованість – форма розрахунку за товари і послуги, які придбаються у ході операцій компанії, що періодично повторюються і використовуються у виробництві чи для перепродажу.
Борисов А.Б.	Кредиторська заборгованість – грошові кошти, які тимчасово підпорядковані підприємству, фірмі, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі, у яких вони позичені і яким вони не виплачені.
Горецька Л.Л.	Кредиторська заборгованість – форма розрахунку за товари і послуги, які придбаються у ході операцій компанії, що періодично повторюються і використовуються у виробництві (в якості сировини) чи для перепродажу (інакше її називають рахунками до сплати чи торговими рахунками до сплати).
Голов С.Ф., Костюченко В.М.	Кредиторська заборгованість – це суми, які нараховуються постачальникам за купівлю у них товарів або послуг в кредит.
Партич Г.О., Загородній А.Г.	Кредиторська заборгованість – це заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що виникла в результаті здійснених раніше дій (подій), оцінена в гривнях і щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення в певний строк.

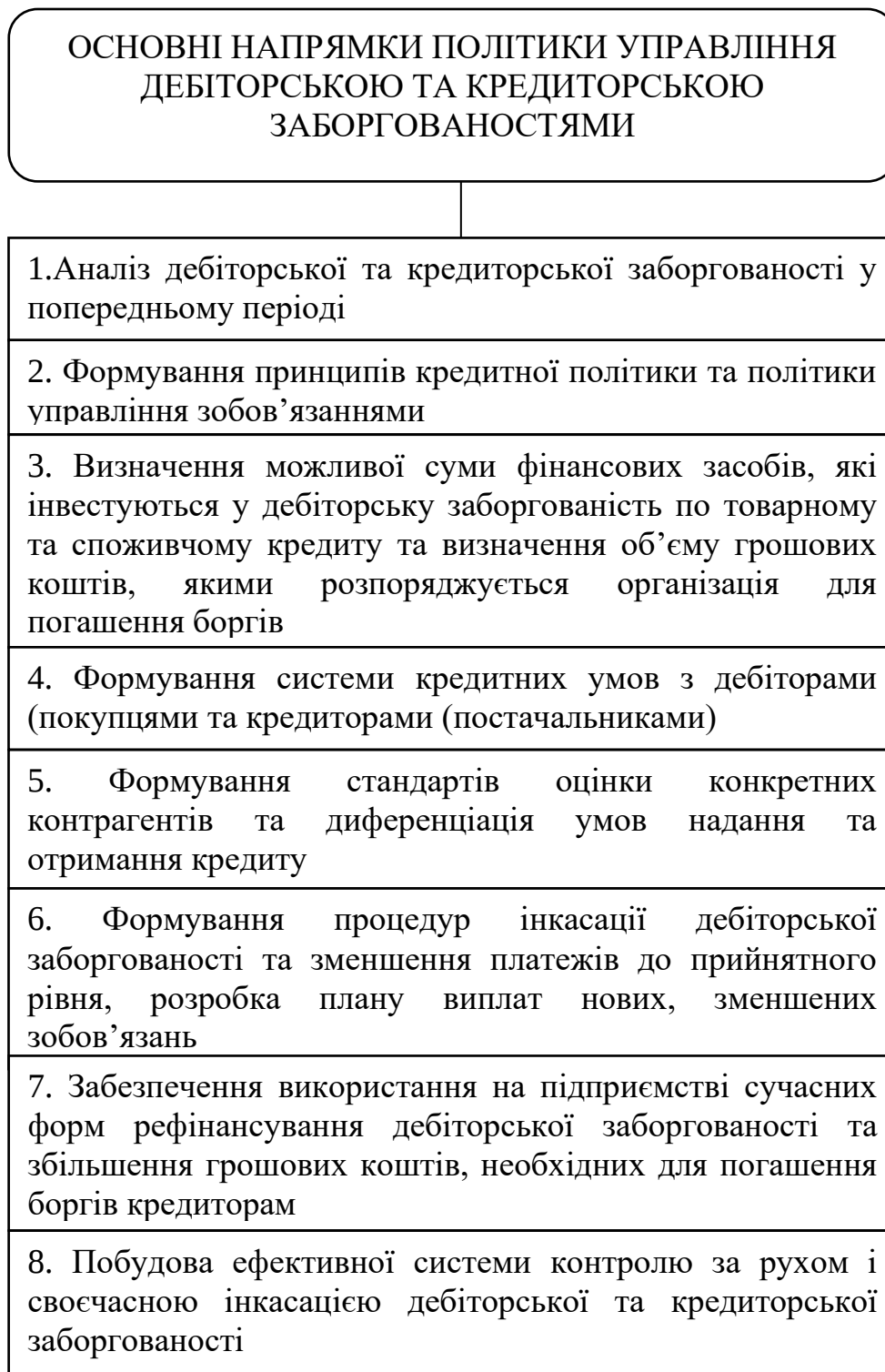


Рисунок 1 – Етапи формування політики управління дебіторською та кредиторською заборгованостями підприємства



Рисунок 2 – Узагальнення етапів здійснення аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства

Таблиця 5 – SWOT-аналіз ТОВ «Літинський молочний завод»

Складові SWOT-аналізу	Можливості (О)	Загрози (Т)
	Залучення більшої кількості вірних клієнтів	Жорстка конкуренція у галузі
	Вплив людського фактора на діяльність підприємства	Технологічна відсталість
	Розширення географії збуту продукції	Зниження кваліфікації персоналу
	Розширення асортименту продукції	Економічна та політична нестабільність в країні
	Експорт продукції в різні країни	Поява сильних конкурентів на ринку
	Просування продукції через рекламу	Конкуренти знижують ціни.
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Наявність достатньої сировинної бази	Введення нових видів продукції	Можливість, що більш впливові конкуренти можуть поглинути нашу продукцію
II. Велика кількість постійних клієнтів	Розширення виробництва	Велике розмаїття пропозицій
III. Значна відносна частка ринку		
IV. Розширений асортимент продукції		
V. Високий рівень якості продукції.	Експорт продукції, можливість відкриття філій за кордоном	Застаріле обладнання
VI. Наявність власного веб-сайту	Доступ до більшої кількості інформації про підприємство	Реклама акцій на конкретні види продукції
VII. Власна сітка фірмових магазинів	Розширення каналів збуту	
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Обмежені можливості у зв'язку з недостатньою кваліфікацією кадрів	Знижена конкурентоспроможність через низький рівень кваліфікації кадрів, що обмежує їх готовність до змін	
2. Обмежений термін зберігання продукції	Ризик втрати нереалізованої продукції через короткий термін зберігання та реалізації	
3. Використання застарілих технологій	Зменшення обсягу збуту продукції внаслідок низькокваліфікованих кадрів та появи сильного конкурента на ринку	
4. Низька платоспроможність споживачів	Зниження ціни на певні товарні групи для приваблення нових клієнтів	Необхідність розширення бази клієнтів

Таблиця 6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Роки		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022	2023		
			абсол.	%
А	1	2	3	4
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	586 798	551 635	-35163	-5,99
2. Валовий прибуток, тис. грн.	113 082	73 627	-39455	-34,89
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	55 147	24 689	-30458	-55,23
4. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	56 052	25 850	-30202	-53,88
5. Чистий прибуток, тис. грн.	45 963	20 922	-25041	-54,48
6. Середня величина вартості майна, тис. грн.	271184,5	310384	39199,5	14,45
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	190476,5	223574	33097,5	17,38
8. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	473 716	478 008	4292	0,91
9. Оборотність загального капіталу (п.1 / п.6)	2,164	1,777	-0,387	-17,88
10. Фондовіддача (п.1 / ф№1, ряд. 1011)	2,603	2,221	-0,382	-14,68
11. Рентабельність основної діяльності (п. 3 / п.8), %	11,64	5,16	-6,48	-55,67

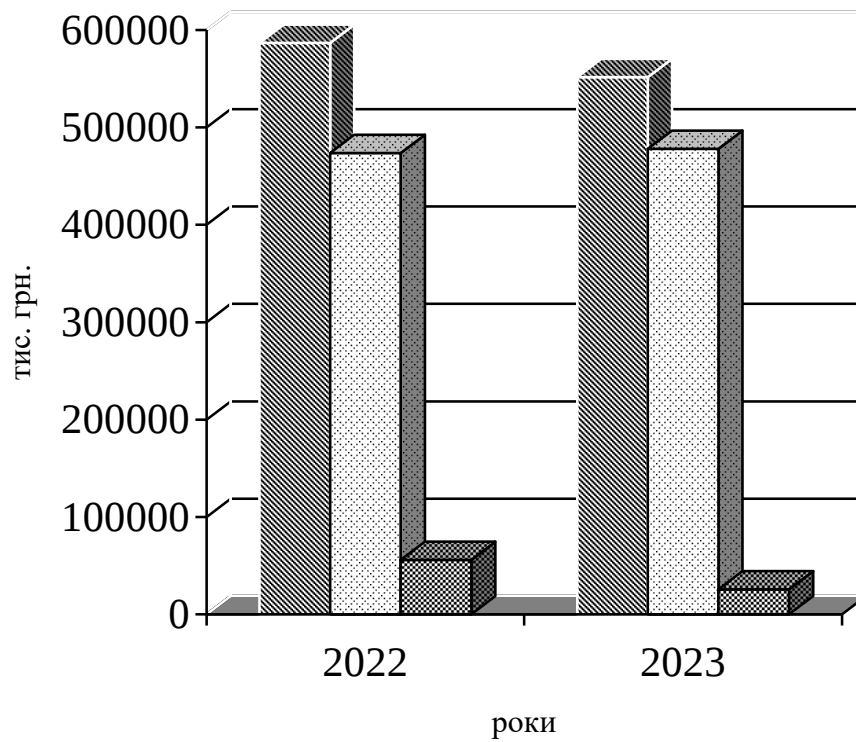


Рисунок 3 – Динаміка основних показників діяльності підприємства

■ Фінансовий результат до оподаткування

Таблиця 7 – Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Роки		Відхилення 2023 року від 2022 року	
	2022	2023	абсол.	%
A	1	2	3	4
1. Показники рентабельності (прибутковості)				
1.1 Рентабельність продажу, %	19,27	13,35	-5,92	-30,72
1.2 Рентабельність основної діяльності, %	11,64	5,16	-6,48	-55,67
1.3 Рентабельність основного капіталу, %	37,98	17,84	-20,14	-53,03
1.4 Рентабельність власного капіталу, %	24,13	9,36	-14,77	-61,21
1.5 Рентабельність загального капіталу, %	16,95	6,74	-10,21	-60,24
2. Показники ділової активності				
2.1 Фондовіддача	2,603	2,221	-0,382	-14,68
2.2 Оборотноість дебіторської заборгованості	16,042	17,550	1,508	9,40
2.3 Оборотноість виробничих запасів	19,213	14,647	-4,566	-23,77
2.4 Оборотноість власного капіталу	3,081	2,467	-0,614	-19,93
2.5 Оборотноість загального капіталу	2,164	1,777	-0,387	-17,88
3. Показники ліквідності				
3.1 Загальний коефіцієнт покриття	1,861	2,225	0,364	42,28
3.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,773	1,190	0,417	53,95
3.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,163	0,281	0,118	72,39
3.4 Доля обігових коштів в активах	0,554	0,622	0,068	12,27
3.5 Доля виробничих запасів в поточних активах	0,164	0,169	0,005	3,05
4. Показники фінансової стійкості				
4.1 Коефіцієнт концентрації власного майна	0,702	0,720	0,018	2,56
4.2 Коефіцієнт фінансової залежності	1,425	1,389	-0,036	-2,53
4.3 Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,298	0,279	-0,019	-6,38
4.4 Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,424	0,388	-0,036	-8,49

Таблиця 8 – Склад і структура дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.		Структура, %		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	тис.грн.	%
1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	34581,5	27151,5	94,54	86,38	-7430	-8,16
2. Дебіторська заборгованість за розрахунками: - за виданими авансами - з бюджетом	1402,5 5	3868,5 170,5	3,83 0,02	12,31 0,54	2466 165,5	8,48 0,52
3. Інша поточна дебіторська заборгованість	590,5	241,5	1,61	0,77	349	-0,84
Всього	36579,5	31432	100	100	-5165,5	—

Таблиця 9 – Аналіз складу, структури та динаміки кредиторської заборгованості ТОВ «Літинський молочний завод»

Показники	Абсолютне значення, тис. грн.		Структура, %		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	тис.грн.	%
1. Поточна кредиторська заборгованість за:	23051,5	28120,5	28,56	32,39	5069	3,83
- товари, роботи, послуги						
- розрахунками з бюджетом	3992,5	3686,6	4,95	4,25	-305,9	-0,7
- розрахунками зі страхування	237,5	268	0,29	0,31	30,5	0,02
-розрахунками з оплати праці	818	679,5	1,01	0,78	-138,5	-0,23
-за одержаними авансами	33,5	4606	0,04	5,31	4572,5	5,27
-за розрахунками з учасниками	17	17	0,03	0,01	—	-0,02
Поточні забезпечення	1784,5	1281,5	2,21	1,48	-503	-0,73
Інші поточні зобов'язання	50773,5	48151	62,91	55,47	-2622,5	-7,44
Всього	80708	86810,1	100	100	6102,1	—

Таблиця 10 – Розрахунковий баланс ТОВ «Літинський молочний завод»

Дебітори	Сума, тис.грн.	Кредитори	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27151,5	Поточна кредиторська заборгованість за: - товари, роботи, послуги	28120,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		- розрахунками з бюджетом	3686,6
- за виданими авансами	3868,5	- розрахунками зі страхування	268
- з бюджетом	170,5	-розрахунками з оплати праці	679,5
		-за одержаними авансами	4606
		-за розрахунками з учасниками	17
		Поточні забезпечення	1281,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	241,5	Інші поточні зобов'язання	48151
Всього	31432	Всього	86810,1
		Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською	55378,1

Таблиця 11 – Динаміка показників оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості

Показник	Роки		Відхилення 2023 року до 2022 року
	2022	2023	
Коефіцієнт залучення оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,244	0,163	-0,081
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,042	17,550	1,508
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	22	21	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,869	5,506	-0,363
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, днів	61	65	4

Таблиця 12 – Вихідні дані для факторного аналізу оборотності кредиторської заборгованості

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)
1	2	3	4
1.Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	586 798	551 635	-35163
2.Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	36579,5	31432	-5147,5
3. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	80708	86810,1	6102,1
4. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	150169	193136	42967
5.Оборотність дебіторської заборгованості, обороти (п.1:п.2)	16,042	17,550	1,508
6.Оборотність кредиторської заборгованості, обороти (п.1:п.3)	7,271	6,355	-0,916
7.Частка дебіторської заборгованості в загальній величині оборотних активів, коеф. (п.2:п.4)	0,244	0,163	-0,081
8.Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості оборотними активами, коеф. (п.4:п.3)	1,861	2,225	0,364

Таблиця 13 – План заходів по удосконаленню управління заборгованістю підприємства ТОВ «Літинський молочний завод» та підвищення його прибутковості

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний (тис. грн.) та інші види ефектів
1	2	3		5
1. Розроблення схема взаємодії відділів підприємства в процесі контролю дебіторської і кредиторської заборгованістю (рис. 4)	Бухгалтерія, служба збуту та закупівель, служба маркетингу, фінансово-економічна служба	6 місяців	780	Максимізація норми прибутку, збільшення ліквідності, кредитоспроможності та мінімізація фінансових ризиків
2. Створення цільової групи по роботі з дебіторською заборгованістю.	Бухгалтерія, відділ збуту	6 місяців	267,8	15674
3. Реалізація інвестиційного проекту з випуску м'якого морозива.	Директор підприємства	6 міс.	Витрати на організацію виробництва і реалізації м'якого морозива 10 046,9 тис. грн. та витрати на обслуговування кредиту 1105,16 тис. грн.	Отримання додаткового чистого прибутку у розмірі 13472,35 тис. грн., період окупності 1 рік
4. Збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на міжнародний ринок Нідерландів і створення спільного підприємства на основі укладання функціонального стратегічного альянсу з компанією «FrieslandCampina».	Директор підприємства	12 міс.	Витрати на створення спільного підприємства і реалізацію продукції – 8376 тис. грн.	Диверсифікація ринків збуту та можливість збільшення прибутку підприємства на 2047,25 тис. грн.

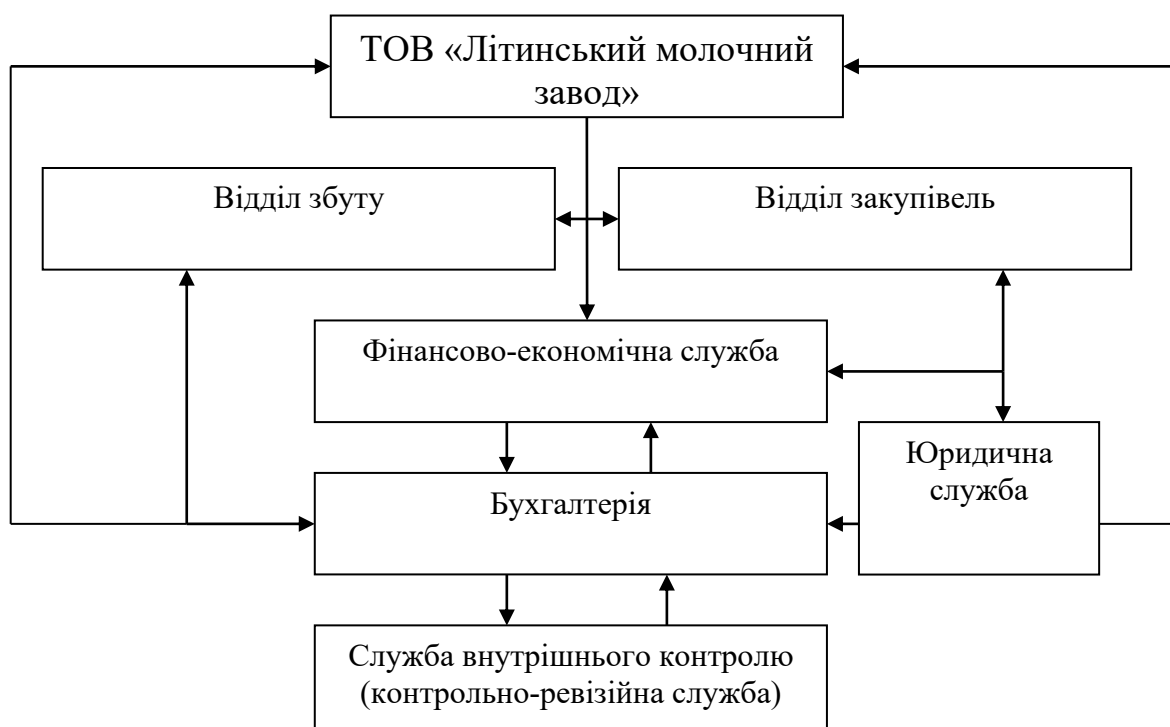


Рисунок 4 – Запропонована схема взаємодії відділів підприємства в процесі контролю дебіторської і кредиторської заборгованістю