

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку та фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: «Управління дебіторською заборгованістю підприємств»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Фінанси, банківська справа та страхування
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа
та страхування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Кикоть Т. Г.

Полтава 2023 року

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1. Сутність дебіторської заборгованості та порядок управління нею | 9 |
| 1.2. Зміст управління кредитною політикою та її вплив на розмір дебіторської заборгованості підприємства | 15 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 25 |
| 2.1. Комплексний аналіз дебіторської заборгованості суб'єкта господарювання | 25 |
| 2.2. Оцінювання розміру інвестицій у дебіторську заборгованість підприємства | 37 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 45 |
| 3.1. Оцінка умов кредитної політики підприємства та доцільності їх зміни | 45 |
| 3.2. Напрями вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств | 52 |
| ВИСНОВКИ | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |
| ДОДАТКИ | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми. Існування дебіторської заборгованості за сучасних умов функціонування підприємства вважається виправданим явищем господарської діяльності, якщо контрагенти підприємства-продавця вчасно оплачують свої фінансові борги. Забезпечення оптимальних розміру й частки дебіторської заборгованості у структурі майна через формування умов кредитної політики є актуальним завданням для усіх суб'єктів господарювання, оскільки завдяки менеджменту дебіторської заборгованості впливають на прибутковість підприємства, стан його ліквідності й платоспроможності, а отже і на пов'язані з ними ризики.

Вивченням питань управління дебіторською заборгованістю та кредитної політики підприємства займалися такі автори, як В. Белозерцев [5], І. Бланк [8], Є. Брігхем [11], В. Бугай [12], Г. Булат [13], Дж. Ван Хорн [15], І. Зеленська [29], Л. Лігоненко [40], В. Остапенко [48], О. Пархоменко [50], Л. Селіверстова [54], О. Сметанко [56], Л. Солодовник [58], Л. Черненко [69], О. Ярмак [71] та ін.

Аналіз сучасної економічної літератури засвідчує, що ефективності в формуванні дебіторської заборгованості та її погашенні неможливо досягти без створення нових механізмів управління цим видом заборгованості. Так, існує потреба в систематизації підходів до управління дебіторською заборгованістю підприємства, виокремленні необхідних умов забезпечення ефективності цього процесу, розмежуванні характеристик «управління дебіторською заборгованістю підприємства» й «управління кредитною політикою підприємства», висвітленні заявленої проблематики для сільськогосподарських підприємств, зокрема в напрямі аналізу інвестицій у дебіторську заборгованість, формування умов кредитування покупців. Зважаючи на зазначене, є необхідність у вивченні засад управління дебіторською заборгованістю підприємств, що й обумовлює актуальність обраної теми та пояснює практичний інтерес до неї.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт

кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні науково-теоретичних, методичних і практичних основ управління дебіторською заборгованістю підприємств.

Відповідно до поставленої мети завданнями кваліфікаційної роботи є наступні:

- узагальнити економічну сутність дебіторської заборгованості та зміст управління нею;
- систематизувати зміст управління кредитною політикою та з'ясувати її вплив на розмір дебіторської заборгованості підприємства;
- провести комплексний аналіз дебіторської заборгованості конкретного підприємства;
- дослідити розмір інвестицій у дебіторську заборгованість підприємства;
- оцінити умови кредитної політики підприємства та доцільність їх зміни;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств.

Предмет і об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є розрахункові операції між суб'єктами господарювання. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні й практичні основи управління дебіторською заборгованістю підприємств. Робота виконана на матеріалах виробничого сільськогосподарського кооперативу «XXX» (скорочене найменування – XXX).

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були основні положення економічної теорії, розробки вчених-економістів із питань управління дебіторською заборгованістю підприємства, а також законодавчих і нормативних актів.

При написанні роботи застосовано такі методи дослідження: абстрактно-логічний (для вивчення поглядів науковців на поняття «дебіторська заборгованість»), зміст управління нею та сутність кредитної політики

підприємства); системного узагальнення (у процесі систематизації типів кредитної політики підприємства); розрахунково-конструктивний (здійснюючи аналіз показників дебіторської заборгованості підприємства); монографічний (під час з'ясування стану управління дебіторською заборгованістю на конкретному підприємстві); порівняння (співставляючи фактичні значення показників фінансового стану досліджуваного підприємства з нормативами і базовими значеннями); граничного аналізу й аналізу за кінцевими результатами (оцінюючи потребу змінити умови кредитної політики); графічний (у дослідженні інвестицій у дебіторську заборгованість і її структури). Серед прийомів аналізу динаміки складу, структури, стану дебіторської заборгованості суб'єкта господарювання застосовувались базисний метод порівняння, вертикальний і горизонтальний аналіз, аналіз відносних показників. Автоматизацію розрахунків забезпечено у табличному процесорі Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження була законодавча база України, форми фінансової звітності ХХХ, інтернет-ресурси, власні спостереження й розрахунки здобувача.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. Використання авторського підходу в узагальненні теоретико-методичних і практичних засад управління дебіторською заборгованістю підприємств пояснює наукову новизну кваліфікаційної роботи.

До найважливіших результатів, що характеризуються новизною, можна віднести наступні:

- уточнено сутнісну характеристику процесу управління дебіторською заборгованістю підприємства як процесу планування, організації та контролю дебіторської заборгованості, спрямованого на досягнення її керованого стану та унеможливлення виникнення некерованої дебіторської заборгованості;

- набуло подальшого розвитку застосування в управлінні дебіторською заборгованістю сільськогосподарських підприємств інструментів оптимізації

кредитної політики підприємства, а саме методу аналізу за кінцевими результатами.

Практичне значення кваліфікаційної роботи пояснюється розробкою пропозицій практичного характеру щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства, опублікованих у наукових виданнях, обговорених на науково-практичних конференціях та прийнятих до впровадження у ХХХ.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота підготовлена самостійно, а наукові результати, узагальнення й пропозиції, сформовані у ній і публікаціях, отримані особисто автором.

Апробація результатів дослідження. Обговорення основних результатів дослідження відбулося під час I Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.) та Всеукраїнського круглого столу «Економіка та управління соціально-економічними системами: теорія та практика» (м. Дніпро, 26 жовтня 2023 р.).

Публікації. Публікація основних положень із теми дослідження забезпечена двома науковими працями загальним обсягом 0,2 др. арк.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційну роботу формують вступ, три розділи, висновки, додатки, список використаних джерел із 71 найменування. Основний зміст викладено на 61 сторінці друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 11 рисунків і 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність дебіторської заборгованості та порядок управління нею

Основи нормативно-правового забезпечення відображення в обліку дебіторської заборгованості визначені Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» і 13 «Фінансові інструменти». Проте дебіторська заборгованість тлумачиться у цих документах неоднозначно. П(С)БО 10 дебіторську заборгованість трактує як суму заборгованості дебіторів (юридичних і фізичних осіб, які заборгували підприємству певну суму коштів у результаті минулих подій) підприємству на певну дату [23]. Такому трактуванню відповідає як дебіторська заборгованість, утримувана підприємством до настання часу оплати, так і дебіторська заборгованість для перепродажу.

Водночас П(С)БО 13 роз'яснює сутність дебіторської заборгованості, не призначеної для продажу, розуміючи під нею дебіторську заборгованість, яка виникає у зв'язку з наданням коштів, реалізацією інших активів, робіт, послуг безпосередньо боржнику і до того ж не є фінансовим активом, що призначений для продажу [67]. Таким чином, таке трактування точніше розкриває зміст дебіторської заборгованості. Проведений нами аналіз трактування дебіторської заборгованості в літературних джерелах вказує на присутність відмінностей у розумінні цього терміну авторами (додаток А).

Щодо питання, які критерії класифікації дебіторської заборгованості мають бути закріплені нормативно, то науковці поділилися на два табори. Перша група дослідників [19; 31; 38] вважає за необхідне якомога детальніше відображати дебіторську заборгованість на балансі підприємства, друга група [22; 30; 43; 52; 55] дотримується думки, що значне збільшення статей в активі балансу підприємства призведе до невиправданої громіздкості звітної форми, та як наслідок – її незрозумілості для основних користувачів інформації. Однак,

враховуючи, що побудувати універсальну класифікаційну структуру для підприємств різних сфер діяльності та яка б відповідала їхньому практичному навантаженню, неможливо, то розширювати класифікаційну базу на законодавчому рівні згідно з основними існуючими на сьогодні підходами та зобов'язувати всі підприємства відобразити власну дебіторську заборгованість у фінансовій звітності (балансі) у відповідному порядку, на наш погляд, не має сенсу.

Узагальнивши дефініції (додаток Б), управління дебіторською заборгованістю можна трактувати як процес планування, організації та контролю дебіторської заборгованості, спрямований на досягнення її керованого стану та недопущення виникнення некерованої дебіторської заборгованості. Об'єктом управління цього процесу є дебіторська заборгованість, а саме товари (роботи, послуги), неоплачені юридичними і фізичними особами, та/або кошти, вилучені з обігу підприємства, підтверджені документально, що дає право отримати борг грошовими коштами, їх еквівалентами чи іншими активами [39, с. 70; 53, с. 81]. Суб'єктом управління виступають фінансові менеджери, економісти підприємства. Предметом управління дебіторською заборгованістю є взаємовідносини між суб'єктами господарювання, пов'язані з її виникненням і погашенням [2, с. 136; 26, с. 18].

Основною метою управління дебіторською заборгованістю є мінімізація її розміру та строків інкасації боргу [36, с. 198], а також максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування інкасації дебіторської заборгованості [46, с. 77].

Найбільш повно, з нашого погляду, завдання управління дебіторською заборгованістю знайшли відображення у працях Г. Г. Кірейцева [66, с. 213], Л. О. Коваленко [36, с. 198], у яких відзначено основні завдання процесу управління дебіторською заборгованістю: мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із можливістю збитків від списання безнадійних боргів та з можливим дефіцитом грошових коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства; мінімізація втрат від можливого інфляційного знецінення суми заборгованості; мінімізація неодержаного доходу у зв'язку з неможливістю активного

комерційного використання коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість.

У працях Н. М. Новікової [46, с. 76] та Л. В. Черненко [69, с. 507] доповнено зазначені завдання необхідністю перебудови управління дебіторською заборгованістю за допомогою маркетингу та раціонального застосування механізмів погашення боргів. Тобто до завдань управління дебіторською заборгованістю слід підходити з урахуванням того, що ця заборгованість характеризується такими двома суттєвими ознаками: є джерелом коштів для дебіторів і дає змогу кредиторі збільшити ринок збуту продукції (товарів, робіт послуг). Отже, ці завдання можна класифікувати, як з точки зору маркетингу, так і з погляду фінансового менеджменту (рис. 1.1).

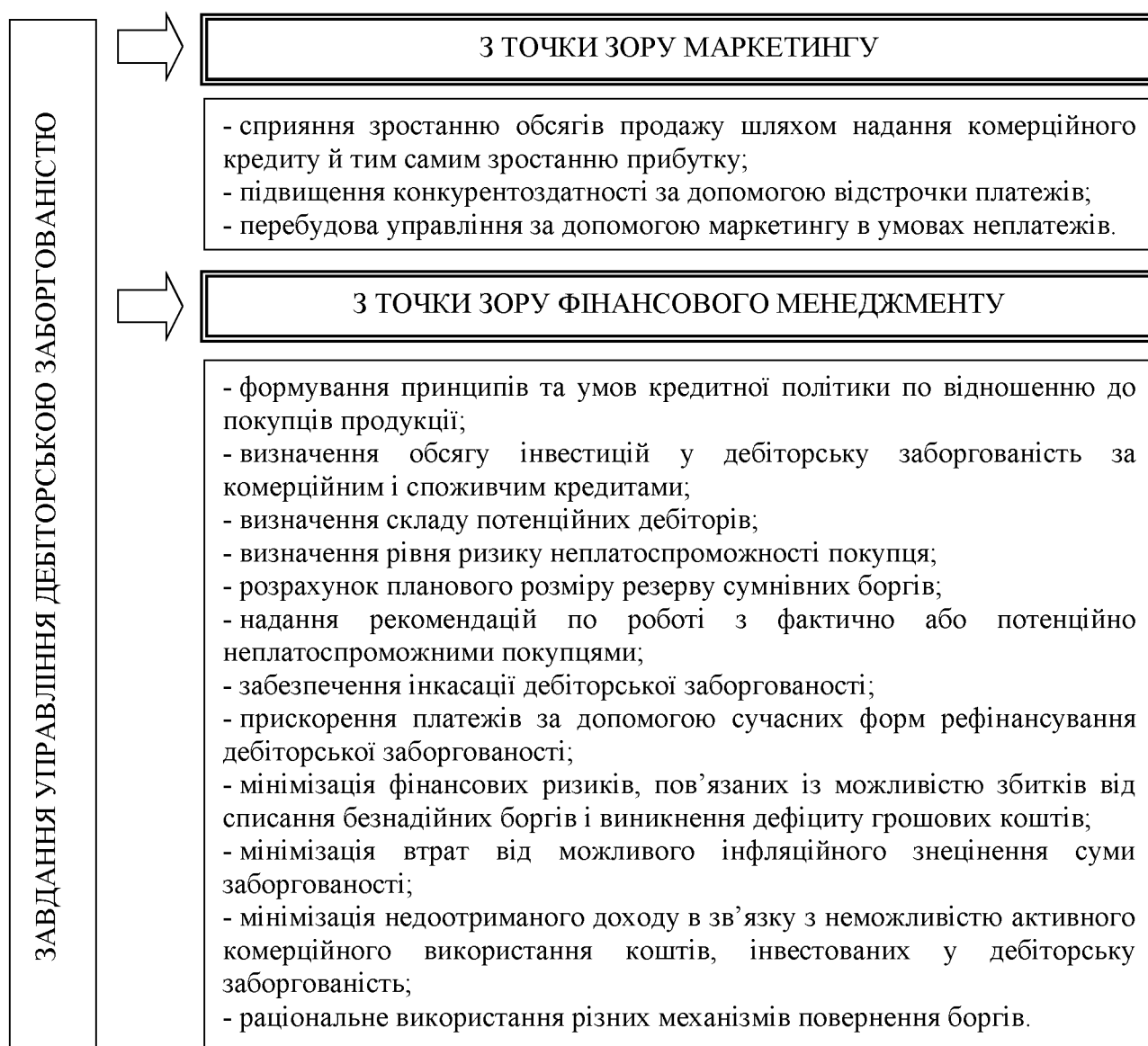


Рис. 1.1. Класифікаційна схема завдань управління дебіторською заборгованістю підприємства

Процес управління дебіторською заборгованістю, як свідчать дослідження, має здійснюватися поетапно (рис. 1.2).

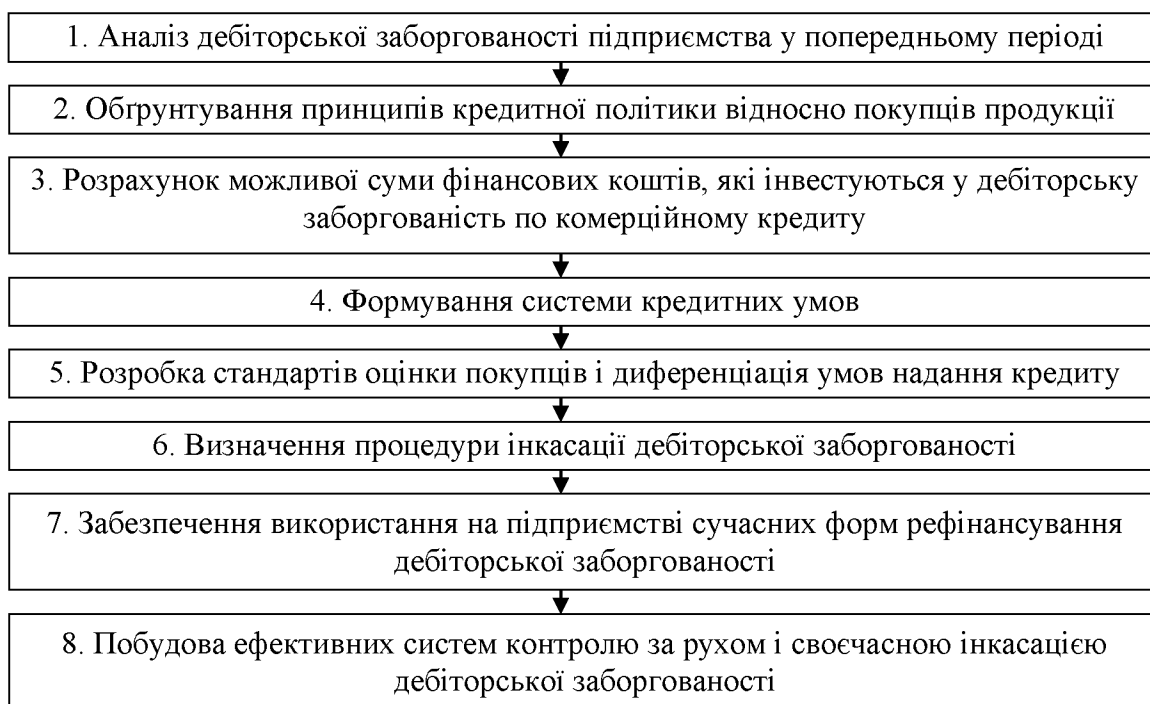


Рис. 1.2. Класифікаційна схема етапів управління дебіторською заборгованістю підприємства

На першому етапі здійснюється аналіз динаміки, складу, причин і давності утворення дебіторської заборгованості, з'ясовується, чи немає в її складі сум, нереальних для стягнення, чи таких, за якими минають терміни позовної давності. Якщо такі є, то терміново вживаються заходи для їх інкасації. Беручи до уваги величину заборгованості, кількість розрахункових документів і дебіторів, дослідження її рівня проводять із використанням суцільного чи вибіркового методу [47, с. 18]. Загальна схема аналізу і контролю, як правило, містить у собі кілька підетапів.

Спочатку обирається критичний обсяг дебіторської заборгованості. Розрахункові документи по заборгованості, що більша за критичний рівень, перевіряються в обов'язковому порядку. По решті розрахункових документів здійснюється контрольна вибірка. Для цього застосовуються різні способи, зокрема складні статистичні методи добору, засновані на задаванні критичних значень рівня значущості, помилки вибірки, припустимого відхилення між

відображеним у звітності й обчисленим за вибірковими даними розміром дебіторської заборгованості тощо. У цьому випадку визначають інтервал вибірки за грошовим вимірником, і кожен розрахунковий документ, на котрий припадає межа чергового інтервалу, відбирається для контролю й аналізу [16, с. 125]. Опісля здійснюється перевірка реальності сум заборгованості по відібраних розрахункових документах. Так, можуть направлятися запити контрагентам із проханням про підтвердження реальності сум. На завершення розглядається істотність виявлених помилок. При цьому можуть використовуватися різні критерії.

Для характеристики якості дебіторської заборгованості визначається такий показник, як частка резерву за сумнівними боргами у загальній сумі дебіторської заборгованості. Зростання рівня даного коефіцієнта свідчить про зниження якості останньої [64, с. 131]. Показники порівнюють у динаміці, а також із середньогалузевими даними, нормативами і вивчають причини збільшення тривалості періоду перебування коштів у дебіторській заборгованості (неефективна система розрахунків, фінансові ускладнення у покупців, тривалий цикл банківського документообігу тощо).

Завершується перший етап управління дебіторською заборгованістю визначенням ефекту, який отримано від інвестування засобів у дебіторську заборгованість. Для цього розмір додаткового прибутку, отриманий у результаті зростання обсягу реалізації продукції завдяки продажу в кредит, порівнюють із додатковими витратами на оформлення кредиту, інкасацію боргу, а також прямими фінансовими втратами від неповернення боргу покупцями [45].

Другий етап ґрунтується на формуванні принципів кредитної політики стосовно покупців продукції та вирішенні двох основних питань: 1) яку форму реалізації товару в кредит обрати? 2) якого типу кредитної політики дотримуватися підприємству [49, с. 48].

Формами продажу товару в кредит є товарний (комерційний) і споживчий кредит. Товарний (комерційний) кредит – форма оптової реалізації товару

продавцем з відстрочкою платежу, якщо остання більша за звичайні строки банківських розрахунків. Строк кредитування оптового покупця продукції зазвичай коливається в межах 1–6 місяців [28]. Споживчий кредит (у товарній формі) є формою роздрібного продажу товарів покупцям (фізичним особам) з відстрочкою оплати (переважно від 6 до 24 місяців).

На третьому етапі управління дебіторською заборгованістю визначається можлива сума фінансових засобів, що вкладаються в таку заборгованість за товарним і споживчим кредитом. Розраховуючи цю суму слід брати до уваги плановий обсяг продажу продукції в кредит; середній період відстрочення платежів за окремими формами кредиту; середній період прострочення платежів відповідно до сформованої господарської практики; відношення собівартості до ціни продукції, реалізованої в кредит.

Формування системи умов кредитування (строку надання кредиту (кредитного періоду); розміру кредиту, що надається (кредитного ліміту); вартості наданого кредиту (системи цінкових знижок при негайних розрахунках за отриману продукцію); системи штрафних санкцій за прострочення сплати зобов'язань покупцями) є основою четвертого етапу управління дебіторською заборгованістю. Строк надання кредиту є граничним періодом надання покупцям відстрочки платежу за реалізовану продукцію. Кредитний ліміт характеризує максимально граничну суму заборгованості покупця за даним кредитом. Його розмір встановлюється з урахуванням типу здійснюваної кредитної політики; планового обсягу реалізації на умовах відстрочки платежу; фінансового стану підприємства-кредитора [5; 44]. У системі штрафних санкцій за прострочення сплати зобов'язань покупцями, сформованій під час розробки кредитних умов, мають бути враховані відповідні пені, штрафи, неустойки [4, с. 12].

П'ятий етап управління дебіторською заборгованістю передбачає за наданою покупцями інформацією аналіз фінансової діяльності та оцінювання кредитоспроможності покупців за п'ятьма найважливішими для з'ясування кредитоспроможності клієнта ділянками («п'ять С кредиту»): репутація, можливості, капітал, забезпечення, умови [65, с. 237].

Шостим кроком в управлінні дебіторською заборгованістю є розроблення порядку проведення інкасації дебіторської заборгованості в наступному періоді. Цей порядок має передбачати строки й форми попереднього і наступного нагадувань покупцям про дату сплати платежів, можливості та умови пролонгації боргу; умови, за яких може бути звернення до суду про порушення справи про банкрутство неплатоспроможних дебіторів.

Після шостого етапу управління дебіторською заборгованістю переходять до сьомого – використання підприємством форм рефінансування дебіторської заборгованості (факторингу; обліку векселів, що видані покупцями, або продажу цих векселів на фінансовому ринку; форфейтингу; спонтанного рефінансування).

Останнім етапом управління дебіторською заборгованістю є організація ефективного контролю руху й своєчасного надходження дебіторської заборгованості [14, с. 111]. Такий контроль забезпечується як самостійний блок загальної системи фінансового контролю на підприємстві.

Таким чином, управління дебіторською заборгованістю слід трактувати як процес планування, організації та контролю дебіторської заборгованості, спрямований на досягнення її керованого стану та недопущення виникнення некерованої дебіторської заборгованості. Завдання цього процесу варто класифікувати, як з погляду фінансового менеджменту, так і з точки зору маркетингу. Впровадження розглянутої структурно-логічної послідовності управління дебіторською заборгованістю сприятиме зростанню ефективності використання фінансових ресурсів, зниженню безнадійних боргів, кращому контролю фінансових надходжень та підвищенню інвестиційних можливостей підприємства.

1.2. Зміст управління кредитною політикою та її вплив на розмір дебіторської заборгованості підприємства

Одним із етапів управління дебіторською заборгованістю є обґрунтування

принципів кредитної політики підприємства щодо покупців продукції. Кредитна політика є складовою фінансової політики підприємства та охоплює методи, принципи, процедури взаємодії з покупцями щодо продажу активів із відстрочкою оплати, систему інструментів фінансування й рефінансування дебіторської заборгованості з власних чи зовнішніх джерел [50]. Мета кредитної політики полягає у регулюванні й узгодженні фінансово-економічних інтересів підприємства й контрагентів та забезпеченні його фінансової стійкості у довгостроковому періоді [5; 52, с. 128].

Формування кредитної політики підприємства може здійснюватися відповідно до її типології (рис. 1.3).

| Тип кредитної політики | | |
|---|--|---|
| Консервативний (жорсткий) | Помірний | Агресивний |
| Основною метою є мінімізація кредитного ризику разом з бажанням не відставати від загальних тенденцій ринку. При застосуванні даного типу кредитної політики характерною особливістю є скорочення кола покупців у кредит та надання відстрочки платежу виключно надійним покупцям. Суттєво скорочуються строки надання кредиту та його розміри, збільшується вартість кредиту. Наслідком впровадження такої політики може бути досягнення стабільного фінансового стану в короткостроковій перспективі та ймовірність втрати ринку та конкурентних переваг. | Основною метою є орієнтація на середній рівень кредитного ризику, що дозволяє максимізувати фінансову стабільність підприємства як у короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій. У більшості випадків є відображенням усереднених умов здійснення кредитної політики в галузі з огляду на загальноприйняту фінансову та комерційну практику. | Основною метою є максимізація обсягів реалізації продукції і захоплення більшої частки ринку, або максимізація прибутку у короткостроковій перспективі. Впровадження такого типу кредитної політики супроводжується ігноруванням високого рівня кредитного ризику. Таким чином, кредит поширюється на максимальну кількість покупців, включаючи найбільш ризиковані їх групи. Може збільшуватися період надання та обсяг кредиту, пролонгуватися борг, знижуватися вартість відстрочки платежу. Разом із зростанням частки ринку та збільшенням потенційного прибутку може спостерігатися зниження платоспроможності та ліквідності підприємства. |

Рис. 1.3. Класифікаційна схема типів кредитної політики підприємства

З огляду на ступінь формалізації на підприємстві кредитна політика може поділятися на інтуїтивну кредитну політику та чітко формалізовану [7, с. 101].

Поряд із такими типами кредитної політики, як консервативний, помірний та агресивний, виокремлюють ще й змішаний тип [17]. Саме він притаманний так званій інтуїтивній кредитній політиці. Проте й у чітко формалізованій політиці щодо покупців є місце змішаному типу кредитної політики.

Вибір типу кредитної політики буде обґрунтований лише у випадку компромісу двох основних підходів – фінансового та маркетингового [15, с. 252]. Для якісного й осмисленого розуміння підходів до вибору типу кредитної політики, на нашу думку, необхідно детальніше охарактеризувати кожний із підходів та порівняти їх основні складові параметри (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика двох основних підходів
вибору кредитної політики підприємства**

| Ознаки | Підходи до вибору кредитної політики | |
|---|---|--|
| | Фінансовий (орієнтація на витрати) | Маркетинговий (орієнтація на покупця) |
| Центр відповідальності та контролю за обраною кредитною політикою | Бухгалтерія та/або фінансово-економічний підрозділ підприємства | Маркетингова служба та/або відділ продажів (кредитний відділ) підприємства |
| Філософія кредитування контрагентів | Фінансова розважливність потребує, щоб основні умови кредитування (термін, ціни, умови погашення боргу) та ефект від застосування продажу товарів в кредит покривав усі витрати та гарантував цільову норму прибутковості | Ринок потребує, щоб основні умови кредитування (термін, ціни, умови погашення боргу) обумовлювали готовність потенційних та існуючих покупців купувати продукцію |
| Основні параметри, що впливають на кредитну політику | Собівартість товару (продукції, робіт, послуг); витрати, пов'язані з практичним застосуванням товарного кредитування; прогноз продажів; цільова прибутковість | Умови кредитування конкурентів; план продажів у натуральних одиницях; умови кредитування, на які готові піти покупці |
| Вимірники ефективності кредитних рішень | Ефект від застосування товарного кредитування; абсолютні та відносні темпи зростання прибутку; варіація від запланованих витрат, продажів, прибутків | Обсяг продажів у натуральних одиницях; обсяг продажів у грошових одиницях; частка ринку |
| Основний показник у прийнятті рішень про параметри кредитування | Рівень кінцевої прибутковості відносно до витрат, що супроводжують товарне кредитування | Рівень продажів стосовно плану продажів |
| Результат обраної кредитної політики | Досягнення короткострокового ефекту; функціональна ізоляція | Досягнення короткострокового ефекту; функціональна ізоляція |

На практиці застосування означених підходів у виборі кредитної політики в чистому вигляді не є доцільним, адже успішна кредитна політика повинна враховувати максимальну кількість факторів, наслідків її застосування та сприяти досягненню як фінансових, так і маркетингових завдань. У зв'язку з

цим найбільш універсальним та бажаним, на наш погляд, є інтегрований підхід до вибору кредитної політики з орієнтацією на прибуток (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика інтегрованого підходу до вибору кредитної політики

| Основні характерні ознаки | Інтегрований підхід (орієнтація на прибуток) |
|---|---|
| Центр відповідальності та контролю за обраною кредитною політикою | Керівництво підприємства |
| Філософія кредитування контрагентів | Досягнення довгострокової прибутковості підприємства потребує, щоб менеджери збалансовували вплив основних параметрів кредитування на прибуток, при цьому враховували витрати, пов'язані з кредитуванням, реакцію покупців та конкурентів |
| Основні параметри, що впливають на кредитну політику | Витрати; рентабельність продажів; ліквідність підприємства; оцінка реакції покупців; оцінка реакції конкурентів; оцінка стратегічних наслідків |
| Вимірники ефективності кредитних рішень | Зміни прибутків; зміни в обсягах продажів, що роблять внесок в прибуток |
| Основний показник при прийнятті рішень про параметри кредитування | Максимізація прибутковості шляхом вибору оптимального балансу між змінами параметрів кредитування та змінами обсягу продажів |
| Результат обраної кредитної політики | Досягнення довгострокового ефекту; функціональна інтеграція |

Вивчення літературних джерел [1; 32; 54; 59] дало змогу дійти висновку, що під управлінням кредитною політикою підприємства слід розуміти процес прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень щодо забезпечення оптимального для певних умов стану дебіторської заборгованості, зокрема її розміру, строків оплати, обсягів інвестицій у неї, частки сумнівних боргів. При цьому критерієм оптимальності стану дебіторської заборгованості для певних умов є цільовий (бажаний) рівень прибутковості, що формується під впливом параметрів кредитування покупців та обсягу продажу підприємства.

Соляник Л. Г. у [59, с. 70] визначені основні стратегічні цілі кредитної політики підприємства: зростання конкурентної позиції підприємства на ринку за рахунок надання найбільш привабливих умов товарного кредитування; збільшення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та підвищення прибутковості активів за умови забезпечення фінансової стійкості й ліквідності.

Стратегічні цілі кредитної політики є основою для вибору базової

стратегії та її реалізації: стратегії скорочення (мінімізації), стратегії росту; стратегії оптимізації.

Стратегія скорочення націлена на мінімізацію можливих ризиків, які виникають у продажах продукції на умовах комерційного кредиту. При цьому підприємство встановлює жорсткі стандарти кредитоспроможності з мінімальними обсягами і терміном товарного кредиту, за рахунок чого забезпечується висока ліквідність або відсутність взагалі дебіторської заборгованості. У підприємств, які обирають таку стратегію, неминуче виникнуть проблеми звуження кола потенційних покупців і, як наслідок, може спостерігатися падіння обсягів продажу та рентабельності активів підприємства. Використання такої стратегії доцільне за умови монопольного становища підприємства та відсутності конкуренції на даному ринку [59, с. 70].

Стратегія росту передбачає реалізацію ліберальної кредитної політики, націленої на підвищення попиту на продукцію, зростання обсягів її реалізації. При цьому підприємство не здійснює глибокий аналіз фінансового стану потенційних дебіторів або такий аналіз взагалі відсутній [41, с. 484]. Стандарти кредитоспроможності у разі дотримання стратегії росту значно послаблені, що сприяє підвищенню рівня фінансових ризиків, зниженню ліквідності підприємства. Така стратегія корисна для розширення кола покупців, освоєння нових ринків збуту, зростання частки підприємства на ринку даного товару та захоплення стратегічної зони господарювання.

Стратегія оптимізації характеризується зваженим підходом до формування стандартів кредитоспроможності підприємства: при її визначенні враховуються можливі фінансові ризики на основі результатів комплексного кредитного аналізу і водночас створюються умови для активізації продажу та залучення потенційних клієнтів. Стратегія такого типу є найбільш доцільною з економічної точки зору [59, с. 70].

Стратегічне управління кредитною політикою підприємства реалізується через послідовність етапів: стратегічний аналіз ефективності кредитної політики; розробка стратегічних цілей досягнення ефективної кредитної політики; вибір

базової стратегії реалізації кредитної політики; розробка механізму реалізації ефективної кредитної політики; оцінка реалізації стратегії (додаток В).

Реалізація на практиці управлінських заходів щодо кредитної політики підприємства здійснюється через організаційно-економічний механізм, складові елементи якого представлені у додатку Г. Розглянемо кожний елемент організаційно-економічного механізму розробки та реалізації кредитної політики більш детально.

У ході маркетингового аналізу за наявності бази вихідних даних необхідно встановити залежність між умовами продажу продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства з різними формами оплати, попитом на продукцію й обсягами її реалізації.

Умови надання комерційного кредиту передбачають встановлення терміну відстрочки платежу різним категоріям покупців за критеріями кредитоспроможності і системи знижок за своєчасну оплату продукції. Можливе одночасне визначення ціни для покупців при негайній оплаті та ставки відсотків за надання комерційного кредиту (відстрочки платежу) [1, с. 56; 32, с. 75]. Для постійних клієнтів-покупців крупних партій з метою скорочення процедури відправки товарів, доцільним є відкриття кредитних ліній – максимальної суми, на яку може бути надано кредит конкретному клієнту.

Мінімізувати кредитні ризики можливо шляхом отримання від клієнта будь-якого забезпечення його платіжних зобов'язань за одержані товари. Таким забезпеченням може бути банківська гарантія, поручительство будь-якої солідної компанії на основі укладеного договору, простий чи переказний вексель [59, с. 73]. Мінімізувати ризики може і договір страхування комерційного ризику.

Кожне підприємство має розробити процедуру аналізу кредитоспроможності потенційних дебіторів з метою об'єктивної оцінки вірогідності фінансових втрат. Процедура такої оцінки повинна включати два взаємопов'язаних етапи: збір інформації про потенційного дебітора; аналітичне опрацювання одержаної інформації з метою визначення рівня кредитоспроможності [37, с. 45].

На основі матеріалів маркетингового і кредитного аналізу, визначених

умов продажу товарів фінансовий менеджер повинен прийняти кредитне рішення щодо надання комерційного кредиту кожному потенційному покупцю.

Контроль за виконанням платіжної дисципліни включає аналіз якості дебіторської заборгованості та розробку механізму штрафних санкцій і роботи з простроченими платежами [50]. Однією зі складових фінансового аналізу дебіторської заборгованості є оцінка її реального стану. При проведенні такої оцінки розглядається не тільки сума дебіторської заборгованості, але й дата її виникнення: виділяється поточна (непрострочена) дебіторська заборгованість, прострочена (сумнівна) та безнадійна дебіторська заборгованість [32, с. 74–75]. На основі цього аналізу, складається реєстр рахунків дебіторів, в якому виділяються всі три групи дебіторів і приймаються рішення по кожній групі.

Угоди та контракти, які укладаються з покупцями, обов'язково повинні мати розділ про штрафні санкції, які будуть застосовані до покупця у випадку, якщо він допустить прострочення платежу. Як правило, розмір пені в такому разі складає 0,1–0,7 % від суми неоплаченої в строк заборгованості за кожен день прострочення [36; 40, с. 157]. Оплата простроченої дебіторської заборгованості не звільняє покупця від зобов'язання сплатити нараховану пеню [9, с. 28].

Найбільш раціональним є наступний комплекс дій із організації ефективної системи документообігу: резервування товару, який буде відвантажено на умовах відстрочки платежу (товарного кредиту); передача відповідних документів (наприклад, заявки) фінансовому контролеру для прийняття рішення про можливість/неможливість відвантаження товару даному клієнту [62, с. 107].

Вкладення грошових коштів у дебіторську заборгованість передбачає вибір між прибутковістю та ризиком. Критерієм оптимальності розміру інвестицій у дебіторську заборгованість повинен стати показник додаткового прибутку, який можна розрахувати шляхом порівняння прибутку, одержаного при визначеному рівні інвестицій в дебіторську заборгованість, із втратами за

безнадійними боргами та витратами на підтримку нового рівня дебіторської заборгованості [54, с. 105].

Прибуток від додаткової реалізації продукції при незмінних умовах її виробництва і реалізації та зміні умов надання комерційного кредиту ($\Pi_{\Delta PП}$) розраховують за формулою:

$$\Pi_{\Delta PП} = \Delta PП_K \times K_{MD}, \quad (1.1)$$

де $\Delta PП_K$ – приріст реалізації товарів у вартісному вираженні в результаті зміни умов надання комерційного кредиту, грн;

K_{MD} – коефіцієнт маржинального доходу [59, с. 74].

Витрати на обслуговування дебіторської заборгованості включають:

- витрати на управління;
- витрати на фінансування;
- витрати і втрати у зв'язку з несвоєчасною оплатою рахунків клієнтами.

Витрати на управління дебіторською заборгованістю враховуються окремо у складі змінних витрат підприємства. Витрати на управління складаються з витрат на утримання додаткового персоналу, який займається веденням клієнтських рахунків та кредитним аналізом, та витрат, пов'язаних із необхідністю придбання додаткової оргтехніки, програмного забезпечення, тощо.

Витрати на фінансування виникають тому, що у випадку надання клієнтам комерційних кредитів, підприємство фінансує дані кредити або за рахунок власних коштів, які б могли бути реінвестовані в продукцію (товари, роботи, послуги), виробництво чи фінансові активи, або за рахунок залучених (позикових) коштів [68, с. 55].

Витрати і втрати у зв'язку з несвоєчасною оплатою рахунків клієнтами складаються з накладних витрат (витрати на рекомендовані листи покупцям, які прострочили платіж; витрати на телефонні переговори і т. д.; фінансові витрати при продажу дебіторської заборгованості третій особі; витрати, безпосередньо пов'язані з можливою судовою справою (оплата послуг адвокатів і юристів, судові мита, тощо)) та прямих фінансових втрат підприємства від невиконання

дебіторами своїх платіжних обов'язків у формі резерву сумнівних боргів.

Додаткові витрати на фінансування дебіторської заборгованості ($\Delta ВФ$) визначаються наступним чином:

$$\Delta ВФ = \Delta ДЗ \times ПЗВ \times i, \quad (1.2)$$

або

$$\Delta ВФ = \Delta РП_K \div К_{ДЗ} \times ПЗВ \times i, \quad (1.3)$$

де $\Delta ДЗ$ – приріст дебіторської заборгованості у вартісному вираженні в результаті зміни умов надання комерційного кредиту, грн;

$ПЗВ$ – коефіцієнт змінних витрат на виробництво і реалізацію одиниці товару;

$К_{ДЗ}$ – коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості при нових умовах продажу товару в кредит;

i – середня дохідність капіталу, виражена десятковим дробом [59, с. 75].

На підставі встановленого критерію оптимальне кредитне рішення буде прийняте за умови:

- при виборі потенційного дебітора:

$$П_{\Delta РП} - ВОДЗ \geq 0, \quad (1.4)$$

тобто

$$\Delta РП_K \times К_{МД} \geq \Delta ДЗ \times ПЗВ \times i + \Delta В_y + \Delta В_{НОВФ}, \quad (1.5)$$

або

$$\Delta РП_K \times К_{МД} \geq \Delta РП_K \div К_{ДЗ} \times ПЗВ \times i + \Delta В_y + \Delta В_{НОВФ}, \quad (1.6)$$

де $ВОДЗ$ – витрати на обслуговування дебіторської заборгованості, грн;

$\Delta В_y$ – зростання витрат на управління дебіторською заборгованістю, грн;

$\Delta В_{НОВФ}$ – зростання витрат, пов'язаних із несвоєчасною оплатою рахунків клієнтами, та прямих фінансових втрат від невиконання дебіторами своїх платіжних обов'язків у формі резерву сумнівних боргів, грн [59, с. 75].

Таким чином, оптимальний обсяг зростання дебіторської заборгованості за встановленим критерієм буде коливатися у межах:

$$0 \leq \Delta ДЗ \leq \Delta РП_K \times К_{МД} \div (ПЗВ \times i); \quad (1.7)$$

- для підприємства в цілому, що надає комерційний кредит:

$$\Sigma\Pi_{\Delta PII} - \Sigma BOD3 \rightarrow \max. \quad (1.8)$$

Отже, під управлінням кредитною політикою підприємства слід розуміти процес прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень щодо забезпечення оптимального для певних умов стану дебіторської заборгованості, зокрема її розміру, строків оплати, обсягів інвестицій у неї, частки сумнівних боргів. При цьому критерієм оптимальності стану дебіторської заборгованості для певних умов має бути цільовий (бажаний) рівень прибутковості, що формується під впливом параметрів кредитування покупців та обсягу продажу підприємства.

Стратегічне управління кредитною політикою підприємства реалізується через послідовність етапів: стратегічний аналіз ефективності кредитної політики; розробка стратегічних цілей досягнення ефективної кредитної політики; вибір базової стратегії реалізації кредитної політики; розробка механізму реалізації ефективної кредитної політики; оцінка реалізації стратегії. Реалізація на практиці управлінських заходів щодо кредитної політики підприємства здійснюється через організаційно-економічний механізм, який передбачає розробку стандартів кредитоспроможності та інкасації дебіторської заборгованості.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Комплексний аналіз дебіторської заборгованості суб'єкта господарювання

ХХХ є підприємством, що реорганізувалося з однойменного товариства, і утворилося за угодою громадян з об'єднанням їхнього майна й підприємницької діяльності у сільському господарстві з метою отримання прибутку. Підприємство знаходиться у с. ХХХ. Предметом діяльності ХХХ є:

- вирощування зернобобових (крім рису) й олійних культур, овочів і баштанних культур;
- розведення свиней і великої рогатої худоби молочних порід;
- виробництво олії, м'яса і тваринних жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

Оцінку фінансового стану підприємства, переважно, починають з аналізу майнового стану [24; 61; 70]. Аналіз структури та динаміки майна ХХХ проведено з використанням інформації форм фінансової звітності (додатки Д, Е, Ж) за показниками табл. 2.1.

Як свідчать розрахунки, у 2022 р. порівняно з 2020 р. вартість майна ХХХ збільшилась на 24962 тис. грн, або 35,2 %. У підсумку питома вага необоротних активів у майні знизилась із 29,6 до 16,7 %, а оборотних активів, відповідно, зросла на 12,9 в. п.

Необоротні активи у ХХХ представлені переважно основними засобами, а тому виявлені зміни величини необоротних активів майже повністю зумовлені змінами розміру основних засобів, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 5406 тис. грн, або 12,2 %.

**Горизонтальний і вертикальний аналіз майна
ХХХ за 2020–2022 рр.**

| Види активів (майна) | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. | | |
|------------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|---|---------------------------|----------------|
| | Сума, тис. грн | У % до під- сумку | Сума, тис. грн | У % до під- сумку | Сума, тис. грн | У % до під- сумку | суми, тис. грн | питомої ваги, в. п. | у % |
| Майно – всього | 70969 | 100,0 | 93705 | 100,0 | 95931 | 100,0 | +24962 | х | +35,2 |
| Необоротні активи | 20986 | 29,6 | 19029 | 20,3 | 15995 | 16,7 | -4991 | -12,9 | -23,8 |
| Основні засоби | 17914 | 25,2 | 15546 | 16,6 | 12508 | 13,0 | -5406 | -12,2 | -30,2 |
| Оборотні активи | 49983 | 70,4 | 74676 | 79,7 | 79936 | 83,3 | +29953 | +12,9 | +59,9 |
| Оборотні виробничі фонди | 20372 | 28,7 | 30755 | 32,8 | 32509 | 33,9 | +12137 | +5,2 | +59,6 |
| Виробничі запаси | 14443 | 20,4 | 18532 | 19,8 | 16420 | 17,1 | +1977 | -3,2 | +13,7 |
| Поточні біологічні активи | 2409 | 3,4 | 2127 | 2,3 | 2359 | 2,5 | -50 | -0,9 | -2,1 |
| Незавершене виробництво | 3520 | 5,0 | 10096 | 10,8 | 13730 | 14,3 | +10210 | +9,4 | у 3,9 р. б. |
| Фонди обігу | 29611 | 41,7 | 43921 | 46,9 | 47427 | 49,4 | +17816 | +7,7 | +60,2 |
| Готова продукція | 12590 | 17,7 | 19693 | 21,0 | 20238 | 21,1 | +7648 | +3,4 | +60,7 |
| Поточна дебіторська заборгованість | 12785 | 18,0 | 18699 | 20,0 | 21322 | 22,2 | +8537 | +4,2 | +66,8 |
| Грошові кошти | 362 | 0,5 | 147 | 0,2 | 470 | 0,5 | +108 | - | +29,8 |
| Витрати майбутніх періодів | 3198 | 4,5 | 4744 | 5,1 | 4414 | 4,6 | +1216 | +0,1 | +38,0 |
| Інші оборотні активи | 676 | 1,0 | 638 | 0,7 | 983 | 1,0 | +307 | +0,1 | +45,4 |

Збільшення оборотних активів на 29953 тис. грн (12,9 %) відбулося у результаті зростання оборотних виробничих фондів на 12137 тис. грн (59,6 %) та фондів обігу на 17816 тис. грн (60,2 %).

Серед оборотних активів найбільша питома вага у структурі майна припадала у 2020 р. – на виробничі запаси, поточну дебіторську заборгованість, і готову продукцію (відповідно, 20,4; 18,0 і 17,7 %), а у 2022 рр. – на ці ж складові, але їх розміщення у порядку спадання було наступним: поточна дебіторська заборгованість (22,2 %), готова продукція (21,1 %), виробничі запаси (17,1 %). Зростання залишків готової продукції обумовлене намаганням ХХХ зберігати й продавати готову продукцію рослинництва у місяцях, коли

ціни на неї досягають максимального рівня, а з початком війни в Україні ще й цим чинником.

Найменшу частку в структурі оборотних активів у 2020–2022 рр. займали грошові кошти, питома вага яких у 2022 р. порівняно з 2020 р. не змінилась і залишилась на рівні 0,5 %.

Згідно з інформацією рис. 2.1, в структурі пасивів на кінець 2020 р. 36,2 % займав власний капітал, частка якого у 2022 р. зросла до 47,0 %. Відповідно питома вага зобов'язань і забезпечень у капіталі скоротилась із 63,8 до 53,0 %.

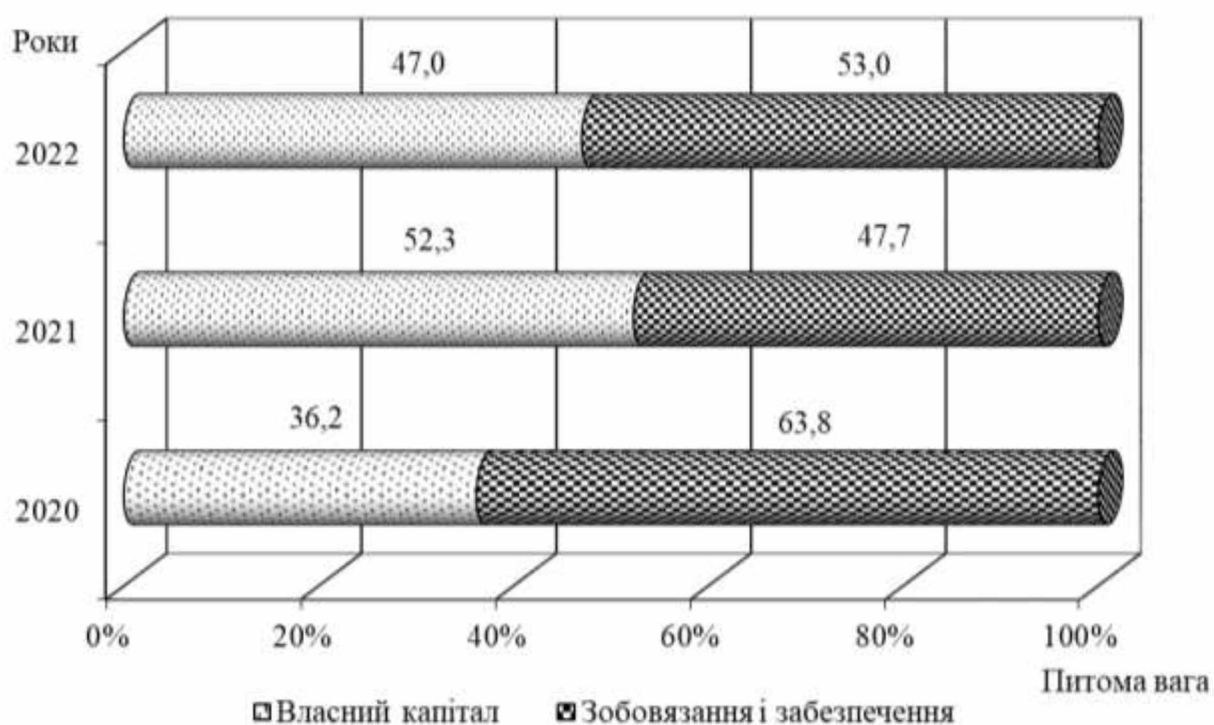


Рис. 2.1. Графічне зображення динаміки структури капіталу ХХХ за 2020–2022 рр. (станом на кінець року)

Охарактеризувати рівень ліквідності ХХХ можна за допомогою фінансових коефіцієнтів, що наведені у табл. 2.2.

Так, показник абсолютної ліквідності у 2020–2022 рр. не знаходився у межах нормативного значення, а отже підприємство не могло за рахунок грошових коштів погашати рекомендовану нормативами частку поточних зобов'язань і забезпечень, проте у 2022 р. порівняно з двома попередніми роками несуттєво зріс. Подібна ситуація характерна і для коефіцієнта швидкої

ліквідності: не дивлячись на зростання, його значення упродовж 2020–2022 рр. не відповідало нормативу.

Таблиця 2.2

Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності ХХХ за 2020–2022 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,009 | 0,005 | 0,012 | +0,004 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,334 | 0,618 | 0,601 | +0,267 |
| Коефіцієнт покриття | 1,207 | 2,368 | 2,108 | +0,901 |

Коефіцієнт покриття у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс на 0,901 пункту. Його значення, окрім 2020 р., було більшим від загальноприйнятого рівня 1,5, та вказує, що на 1 грн поточних зобов'язань і забезпечень припадало, відповідно, по роках близько 1,21; 2,37 і 2,11 грн вартості оборотних активів.

Результати розрахунків, наведених у табл. 2.3, свідчать, що у ХХХ впродовж досліджуваного періоду прибутковою була лише операційна діяльність.

У 2022 р. порівняно з 2020 р. разом зі зниженням показників, які характеризують прибутковість основної й операційної діяльності, виявлена зміна рентабельності на збитковість в цілому господарської діяльності ХХХ.

Так, у 2022 р. на 1 грн собівартості реалізованої продукції у ХХХ було одержано понад 11 коп., а на 1 грн чистого доходу – 10 коп. валового прибутку, що, відповідно, майже на 10 і 7 коп. менше, ніж у 2020 р. Водночас, якщо в 2020 р. на 1 грн операційних витрат і витрат господарської діяльності було одержано 10 та близько 3 коп. відповідного прибутку, то в 2022 р. перший показник зменшився до майже 2 коп., а другий змінився на збиток (такі зміни пояснюються випереджаючим збільшенням витрат порівняно зі зростанням фінансових результатів, що у значній мірі є наслідком воєнних дій в Україні). Рентабельність виручки від операційної діяльності за досліджуваний період зменшилася з 9,3 до 1,6 %.

Динаміка показників ефективності використання капіталу

XXX за 2020–2022 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. |
|--|---------|---------|---------|---|
| Показники прибутковості (рентабельності) витрат, % | | | | |
| Рентабельність виробничих витрат | 20,6 | 56,0 | 11,2 | -9,5 |
| Рентабельність продажу | 17,1 | 35,9 | 10,0 | -7,1 |
| Рентабельність операційної діяльності | 10,2 | 30,4 | 1,7 | -8,6 |
| Рентабельність виручки від операційної діяльності | 9,3 | 23,3 | 1,6 | -7,7 |
| Загальна рентабельність (збитковість) господарської діяльності | 2,7 | 23,8 | -0,1 | -2,9 |
| Чиста рентабельність (збитковість) господарської діяльності | 2,7 | 23,1 | -3,7 | -6,5 |
| Показники прибутковості (рентабельності) капіталу (активів), % | | | | |
| Загальна рентабельність (збитковість) капіталу/активів | 3,7 | 29,2 | -0,1 | -3,9 |
| Чиста рентабельність (збитковість) капіталу/активів | 3,7 | 28,3 | -3,9 | -7,7 |
| Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | 11,1 | 64,3 | -0,3 | -11,4 |
| Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | 11,1 | 62,4 | -7,9 | -19,1 |
| Загальна рентабельність (збитковість) виробничих фондів | 6,5 | 56,8 | -0,3 | -6,8 |
| Чиста рентабельність (збитковість) виробничих фондів | 6,5 | 55,1 | -8,2 | -14,7 |
| Показники окупності витрат і капіталу | | | | |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 1,206 | 1,560 | 1,112 | -0,095 |
| Коефіцієнт окупності операційних витрат | 1,102 | 1,304 | 1,017 | -0,086 |
| Коефіцієнт окупності адміністративних витрат | 14,401 | 10,753 | 11,160 | -3,241 |
| Коефіцієнт окупності капіталу (активів) | 1,389 | 1,499 | 1,022 | -0,367 |
| Коефіцієнт окупності власного капіталу | 4,146 | 3,304 | 2,059 | -2,087 |
| Період окупності капіталу, років | 26,8 | 3,5 | x | x |
| Період окупності власного капіталу, років | 9,0 | 1,6 | x | x |

Негативною відносно 2020 р. є динаміка показників рентабельності (збитковості) капіталу/активів. Значення показників загальної та чистої рентабельності у 2020 р. співпадають через те, що кооператив є платником єдиного податку четвертої групи, однак у 2021 і 2022 рр. вже не були однаковими, бо підприємство сплачувало у цих роках податок на прибуток від несільськогосподарської діяльності. Показник чистої рентабельності (збитковості) власного капіталу вказує, що на 1 грн його розміру в 2020 р. було

отримано понад 11 коп. чистого прибутку, а в 2022 р. – майже 8 коп. чистого збитку. Подібна динаміка характерна і для показників рентабельності виробничих фондів.

За досліджувані роки усі показники окупності витрат і капіталу мали негативну динаміку. Періоди окупності капіталу й власного капіталу у 2021 р. відносно 2020 р. зменшилися до досить низьких значень, проте у 2022 р. не обраховувалися через одержання чистого збитку.

Таким чином, за результатами аналізу фінансового стану ХХХ можна зробити висновок, що у 2020 р., формуючи низьку питому вагу власного капіталу, воно мало неналежну фінансову стійкість, але було прибутковим. У 2022 р. порівняно з 2020 р. підприємство наростило майно, поліпшило, але не забезпечило абсолютну ліквідність і платоспроможність, дещо підвищило частку власного капіталу у фінансуванні своєї діяльності, поліпшивши тим самим фінансову стійкість, проте спрацювало на збиток.

У підприємства постійно виникає потреба в результатах аналізу дебіторської заборгованості для прийняття рішень із розробки заходів управління нею та зміни умов кредитної політики. Мета такого аналізу полягає в дослідженні розміру, структури й динаміки дебіторської заборгованості за видами й строками непогашення, ефективності інвестування в дебіторську заборгованість фінансових засобів та оцінюванні її стану. Джерелом аналізу дебіторської заборгованості є інформація фінансової звітності (балансу (Звіту про фінансовий стан)), приміток до річної фінансової звітності та дані аналітичного обліку.

Оцінку розміру, структури (за видами) і динаміки дебіторської заборгованості ХХХ проведено з використанням прийомів горизонтального й вертикального аналізу (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 свідчать, що дебіторська заборгованість ХХХ у 2020–2022 рр. представлена в основному її короткостроковими видами (на довгострокову дебіторську заборгованість припадало у кожному з

досліджуваних років не більше 2,0 % загального розміру дебіторської заборгованості).

Таблиця 2.4

Динаміка розміру, структури (за видами) дебіторської заборгованості ХХХ за 2020–2022 рр. (станом на кінець року)

| Вид дебіторської заборгованості | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення (+, -) 2022 р. від 2020 р. | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------|-------------|
| | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | суми, тис. грн | питомої ваги, пунктів | у % |
| Довгострокова | 261 | 2,0 | 327 | 1,7 | 281 | 1,3 | +20 | -0,7 | +7,7 |
| Поточна за продукцію, товари, роботи, послуги | 4785 | 36,7 | 7190 | 37,8 | 8093 | 37,5 | +3308 | +0,8 | +69,1 |
| Поточна за розрахунками з бюджетом | 3565 | 27,3 | 1251 | 6,6 | 107 | 0,5 | -3458 | -26,8 | -97,0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 4435 | 34,0 | 10258 | 53,9 | 13122 | 60,7 | +8687 | +26,7 | у 3,0 р. б. |
| Всього | 13046 | 100,0 | 19026 | 100,0 | 21603 | 100,0 | +8557 | x | 65,6 |

Станом на кінець 2020 р. поточну дебіторську заборгованість формували такі її види, як заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (займала 36,7 % усього розміру дебіторської заборгованості), заборгованість за розрахунками з бюджетом (27,3 %) та інша поточна дебіторська заборгованість (34,0 %).

Серед видів дебіторської заборгованості у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшився розмір лише заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 97,0 %), тоді як величина інших складових зростає (найбільше – іншої поточної дебіторської заборгованості – у 3 рази). Як наслідок у 2022 р. структура дебіторської заборгованості ХХХ змінилася: основну частину (60,7 %) усієї заборгованості займала інша поточна дебіторська заборгованість, заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 37,5 %, а заборгованість за розрахунками з бюджетом – лише 0,5 %.

У цілому дебіторська заборгованість ХХХ за аналізований період збільшилася на 8557 тис. грн, або 65,6 %.

Графічне зображення динаміки структури поточної дебіторської заборгованості ХХХ за 2020–2022 рр. ілюструє рис. 2.2.

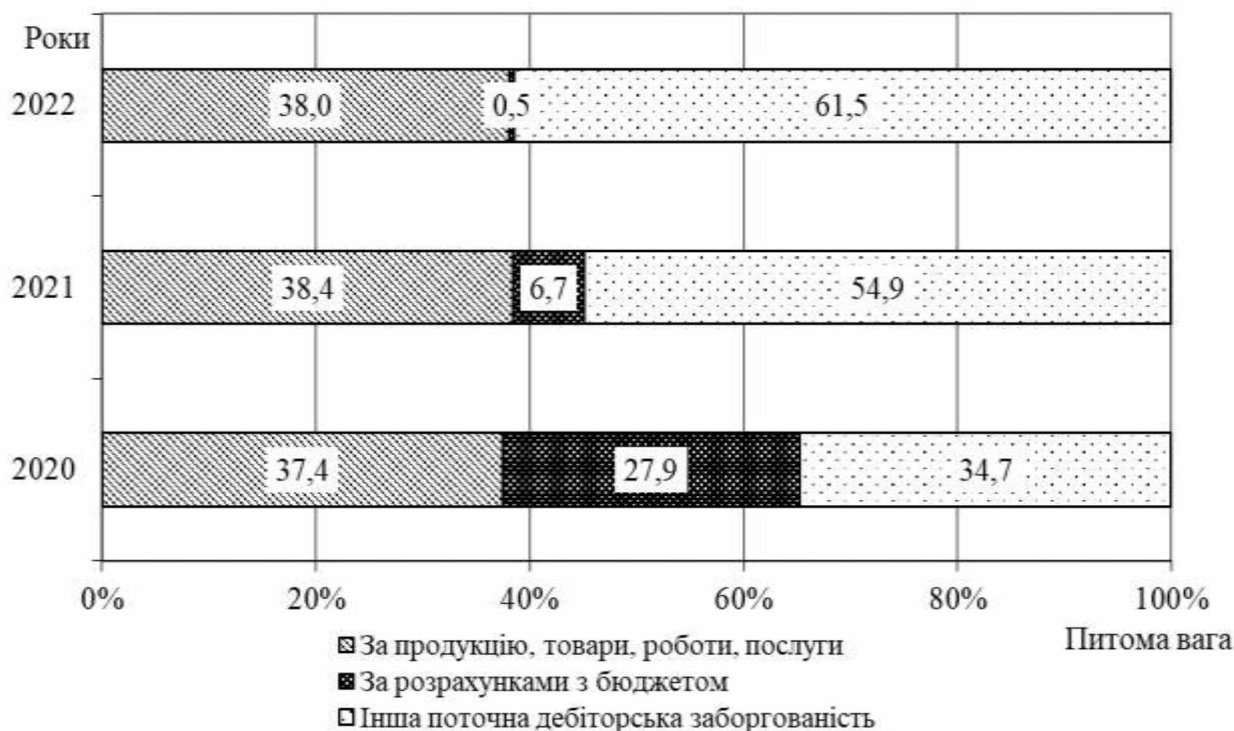


Рис. 2.2. Графічне зображення динаміки структури поточної дебіторської заборгованості ХХХ за 2020–2022 рр.

Наступним кроком в аналізі дебіторської заборгованості є вивчення її структури за термінами виникнення для з'ясування стану розрахунково-платіжної дисципліни. Оцінку ліквідності дебіторської заборгованості ХХХ здійснено з використанням інформації ІХ розділу Приміток до річної фінансової звітності (форма № 5).

Структуру дебіторської заборгованості за продукцію товари, роботи, послуги та іншої поточної дебіторської заборгованості за строками непогашення наведено в табл. 2.5.

З результатів розрахунків (табл. 2.5) видно, що у ХХХ станом на кінець 2020 р. у структурі дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги та іншої поточної дебіторської заборгованості СТОВ «Славутич»

дебіторська заборгованість до 12 місяців становила 92,5 % (представлена обома видами заборгованості); від 12 до 18 місяців – 7,5 %, що включала лише іншу поточну дебіторську заборгованість. Це свідчить, що станом на кінець 2020 р. дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги виникла упродовж одного року з дати її відображення.

Таблиця 2.5

**Динаміка дебіторської заборгованості ХХХ
за строками непогашення у 2020–2022 рр. (станом на кінець року)**

| Показник | Всього | у тому числі за строками непогашення | |
|--|--------|--------------------------------------|-------------------|
| | | до 12 міс. | від 12 до 18 міс. |
| 2020 р. | | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: сума, тис. грн | 4785 | 4785 | - |
| частка, % | 100,0 | 100,0 | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість: сума, тис. грн | 4435 | 3748 | 687 |
| частка, % | 100,0 | 84,5 | 15,5 |
| Разом: сума, тис. грн | 9220 | 8533 | 687 |
| частка, % | 100,0 | 92,5 | 7,5 |
| 2021 р. | | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: сума, тис. грн | 7190 | 7190 | - |
| частка, % | 100,0 | 100,0 | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість: сума, тис. грн | 10258 | 10258 | - |
| частка, % | 100,0 | 100,0 | - |
| Разом: сума, тис. грн | 17448 | 17448 | - |
| частка, % | 100,0 | 100,0 | - |
| 2022 р. | | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: сума, тис. грн | 8093 | 6442 | 1651 |
| частка, % | 100,0 | 79,6 | 20,4 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість: сума, тис. грн | 13122 | 11403 | 1719 |
| частка, % | 100,0 | 86,9 | 13,1 |
| Разом: сума, тис. грн | 21215 | 17845 | 3370 |
| частка, % | 100,0 | 84,1 | 15,9 |
| 2022 рік у % до 2020 року | 230,1 | 209,1 | 490,5 |

Термін непогашення дебіторської заборгованості за продукцію, товари,

роботи, послуги й іншої поточної дебіторської заборгованості на кінець 2021 р. становив до 12 місяців.

Станом на кінець 2022 р. як дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, так і інша поточна дебіторська заборгованість ХХХ були представлені заборгованістю до 12 місяців (складала 84,1 % усього розміру зазначених видів заборгованості) та від 12 до 18 місяців (15,9 %).

Кінцевим етапом аналізу дебіторської заборгованості є проведення комплексної аналітичної оцінки її стану (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників комплексної аналітичної оцінки стану дебіторської заборгованості ХХХ за 2020–2022 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. | |
|---|---------|---------|---------|--------------------------------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості | 9,269 | 7,699 | 4,769 | -4,500 | -48,5 |
| Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів | 39 | 47 | 77 | +37 | +94,4 |
| Питома вага дебіторської заборгованості в майні, % | 15,0 | 19,5 | 21,4 | +6,4 | x |
| Питома вага поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах, % | 21,5 | 25,3 | 25,9 | +4,4 | x |
| Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської, % | 36,8 | 53,6 | 71,9 | +35,2 | x |
| Припадає кредиторської заборгованості на 1 грн дебіторської, грн | 2,72 | 1,87 | 1,39 | -1,33 | -48,9 |
| Відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % | 10,8 | 13,0 | 21,0 | +10,2 | x |
| Коефіцієнт співвідношення періодів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,364 | 0,534 | 0,726 | +0,362 | +99,3 |

Дослідження, яке проводилося в динаміці за три роки з приводу аналітичної оцінки стану дебіторської заборгованості ХХХ (табл. 2.6), свідчить про зростання тривалості її обороту у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 37 днів (94,4 %).

За досліджуваний період спостерігається збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості в майні та оборотних активах, відповідно, з 15,0 до 21,4 % та 21,5 до 25,9 %. Показник, який характеризує відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), зріс із 10,8 % у 2020 р. до 21,0 % у 2022 р., що свідчить про погіршення стану розрахунків з дебіторами підприємства.

Внаслідок зростання середньорічної величини дебіторської заборгованості (84,6 %) та скорочення кредиторської (5,6 %) показник відношення дебіторської заборгованості до кредиторської збільшився з 36,8 до 71,9 %. Відповідно, якщо в 2020 р. на 1 грн дебіторської заборгованості припадала 2,72 грн кредиторської заборгованості, то в 2022 р. – 1,39 грн, або менше на 48,9 %.

Коефіцієнт співвідношення періодів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить, що у 2020–2022 рр. період погашення дебіторської заборгованості виявився меншим, ніж термін оплати кредиторської, хоча й у 2022 р. зріс до 72,6 % тривалості одного обороту заборгованості перед кредиторами. Таким чином, у досліджуваному періоді надходження коштів від дебіторів відбувалося раніше, ніж наставав час оплати кредиторської заборгованості, що безумовно є позитивним явищем.

Взаємозв'язок між періодом обороту дебіторської, кредиторської заборгованостей проявляється в тривалості операційного та фінансового циклів, що зображено на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3, при збільшенні тривалості одного обороту дебіторської заборгованості з 39 до 77 днів, відбулося зростання тривалості операційного циклу з 191 до 293 днів (на що теж вплинуло уповільнення оборотності запасів із 152 до 216 днів).

В умовах незначного зниження тривалості одного обороту кредиторської заборгованості із 107 до 106 днів тривалість фінансового циклу збільшилася з 84 до 186 днів.

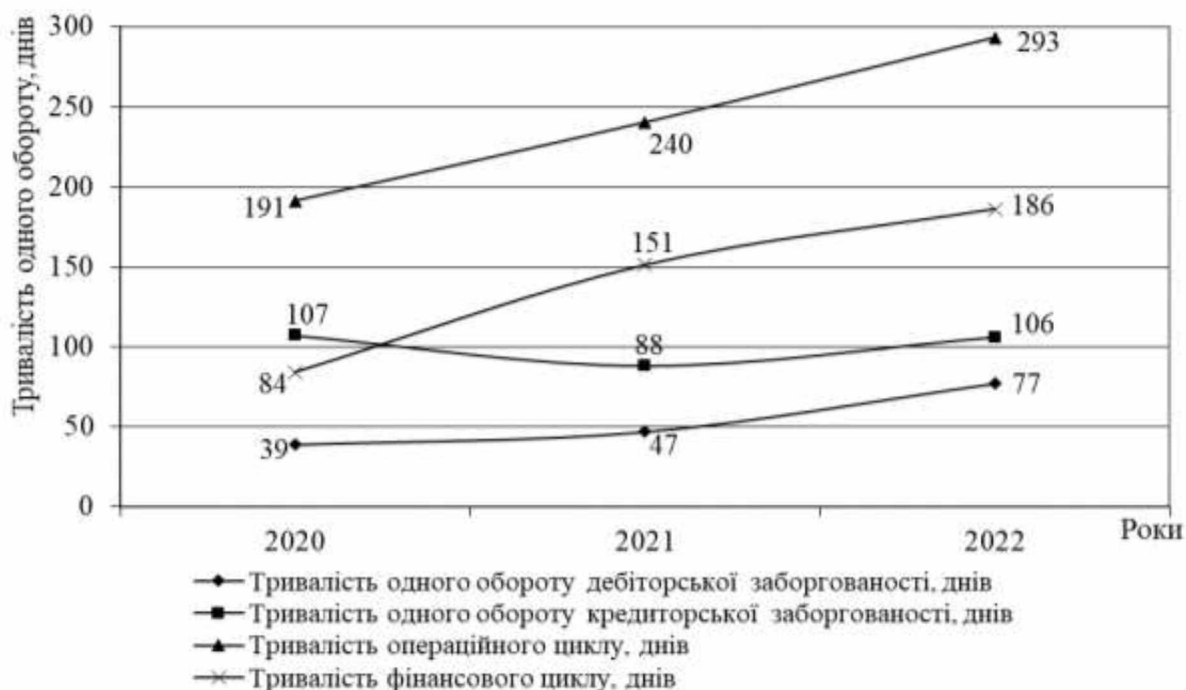


Рис. 2.3. Графічне зображення взаємозв'язку між періодом обороту дебіторської, кредиторської заборгованостей та тривалості операційного і фінансового циклів ХХХ у 2020–2022 рр.

Таким чином, комплексний аналіз дебіторської заборгованості ХХХ дав змогу зробити наступні узагальнюючі висновки:

- у 2020–2022 рр. дебіторська заборгованість підприємства була представлена в основному її короткостроковими видами (на довгострокову дебіторську заборгованість припадала у кожному з досліджуваних років незначна частка загального розміру дебіторської заборгованості);

- станом на кінець 2020 р. поточну дебіторську заборгованість формували такі її види, як заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (займала 36,7 % усього розміру дебіторської заборгованості), заборгованість за розрахунками з бюджетом (27,3 %) та інша поточна дебіторська заборгованість (34,0 %). У 2022 р. структура дебіторської заборгованості кооперативу змінилася: основну частину (60,7 %) усієї заборгованості займала інша поточна дебіторська заборгованість, заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 37,5 %, а заборгованість за розрахунками з бюджетом – лише 0,5 %. У цілому дебіторська заборгованість за аналізований період збільшилася на 65,6 %;

- на кінець 2022 р. як дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, так і інша поточна дебіторська заборгованість підприємства були представлені заборгованістю до 12 місяців (складала 84,1 % усього розміру зазначених видів заборгованості) та від 12 до 18 місяців (15,9 %);

- за досліджуваний період відбулося уповільнення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості (з 39 до 77 днів), зростання її питомої ваги в майні, оборотних активах (відповідно, з 15,0 до 21,4 % і з 21,5 до 25,9 %) та збільшення частки дебіторської заборгованості у чистому доході від реалізації продукції (з 10,8 % до 21,0 %). Внаслідок зростання середньорічної величини дебіторської заборгованості (84,6 %) та скорочення кредиторської (5,6 %) показник відношення дебіторської заборгованості до кредиторської збільшився з 36,8 до 71,9 %. Відповідно, у 2022 р. з розрахунку на 1 грн дебіторської заборгованості припадало кредиторської заборгованості на 1,33 грн менше, ніж у 2020 р. У досліджуваному періоді надходження коштів від дебіторів відбувалося раніше, ніж наставав час оплати кредиторської заборгованості.

2.3. Оцінювання розміру інвестицій у дебіторську заборгованість підприємства

Фінансово-господарська діяльність підприємства є системою, що складається з трьох взаємозв'язаних елементів – основної, інвестиційної та фінансової діяльності. Основна діяльність підприємства тісно пов'язана з його виробничою діяльністю і є переважно циклічною, що об'єктивно обумовлено характером руху авансованого капіталу в процесі його функціонування [3, с. 59].

Важливість дебіторської заборгованості у відтворювальному процесі підприємства пояснюється, насамперед, впливом на його грошові потоки. Так, зростання дебіторської заборгованості обумовлює зменшення надходження грошових коштів, а її сплата – приплив грошових засобів. Саме тому

дебіторську заборгованість під час виконання зобов'язань слід вважати природною, об'єктивною складовою фінансово-господарської діяльності підприємства. При конкуренції й складнощах у збуті продукції підприємство може продати останню, скориставшись формою наступної оплати. З цієї причини дебіторська заборгованість виступає важливою складовою оборотного капіталу, управляти якою необхідно у взаємозв'язку із системою менеджменту кредиторської заборгованості.

Порівняння суми дебіторської й кредиторської заборгованостей ХХХ проведено за допомогою розрахункового балансу, в якому порівняно за видами й всього суми дебіторської (розміщення активів) і кредиторської (джерела формування активів) заборгованостей (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Порівняльний аналіз сум дебіторської та кредиторської заборгованості
ХХХ за 2020–2022 рр. (станом на кінець року), тис. грн**

| Вид заборгованості | Дебіторська заборгованість | Кредиторська заборгованість | Перевищення заборгованості | |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | | дебіторської (активне сальдо) | кредиторської (пасивне сальдо) |
| 2020 р. | | | | |
| За продукцію, товари, роботи, послуги | 4785 | 28851 | - | 24066 |
| З бюджетом | 3565 | 372 | 3193 | - |
| Інша заборгованість | 4435 | 620 | 3815 | - |
| Усього | 12785 | 29843 | - | 17058 |
| 2021 р. | | | | |
| За продукцію, товари, роботи, послуги | 7190 | 29171 | - | 21981 |
| З бюджетом | 1251 | 103 | 1148 | - |
| Інша заборгованість | 10258 | 726 | 9532 | - |
| Усього | 18699 | 30000 | - | 11301 |
| 2022 р. | | | | |
| За продукцію, товари, роботи, послуги | 8093 | 21776 | - | 13683 |
| З бюджетом | 107 | 3402 | - | 3295 |
| Інша заборгованість | 13122 | 1291 | 11831 | - |
| Усього | 21322 | 26469 | - | 5147 |

Результати розрахунків (табл. 2.9) вказують, що якщо по іншій заборгованості впродовж досліджуваного періоду виявлене дебетове сальдо,

заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – кредитове, то по заборгованості з бюджетом у 2020 й 2021 рр. – дебетове, а в 2022 р. – кредитове. З урахуванням суми дебетового / кредитового сальдо за кожним окремим видом заборгованості, в цілому за усіма її видами на кінець 2020–2022 рр. мало місце кредитове сальдо, сума якого скоротилася на 69,8 %.

У кожен із аналізованих років кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську в 2,3 рази, на 60,4 і 24,1 % відповідно, а отже частина оборотних коштів інших підприємств залучалася в оборот ХХХ.

Слід зазначити, що в літературі, присвяченій дослідженню проблеми інвестицій у дебіторську заборгованість, остання представляється найчастіше як негативне для будь-якого підприємства або організації явище [42, с. 119]. Отже, основна концепція даних досліджень зводиться до мінімізації рівня дебіторської заборгованості. Так, багато підприємств дотримуються консервативної політики комерційного кредитування, намагаючись до мінімуму скоротити терміни надання відстрочки платежу за поставлену продукцію і тим самим скоротити обсяг дебіторської заборгованості. Деякі підприємства, які мають справу з сировиною, переважно працюють в кредит. Це пояснюється тим, що спочатку вони повинні переробити партію сировини і тільки після цього замовник оплачує виконаний обсяг робіт. Таким підприємствам комерційний кредит необхідний для безперервного процесу виробництва. Відмова з боку постачальника в комерційному кредитуванні такого підприємства може спонукати втрату платоспроможного покупця і зниження обсягу виручки.

Серед завдань управління кредитною політикою підприємства важливим є вироблення методики оцінки ефективності інвестицій у дебіторську заборгованість. Дана методика, на думку О. В. Маркуса, має включати наступні етапи:

- 1) обґрунтування допустимого рівня дебіторської заборгованості при заданій собівартості продукції;
- 2) розрахунок частки змінних і постійних витрат підприємства в складі ціни на одиницю продукції;

- 3) визначення обсягу продукції, реалізованої з наданням комерційного кредиту;
- 4) розрахунок рівня оборотності додаткового обсягу дебіторської заборгованості;
- 5) визначення рівня змінних витрат, що припадають на додаткову дебіторську заборгованість;
- 6) розрахунок розміру прибутку, який необхідний для покриття витрат, пов'язаних із додатковою дебіторською заборгованістю;
- 7) виявлення економічного ефекту від інвестицій у дебіторську заборгованість.

Насамперед, слід визначати допустимий розмір дебіторської заборгованості при заданому рівні собівартості продукції підприємства. Як правило, це здійснюється на стадії розробки бізнес-плану по конкретному інвестиційному проекту або у процесі розробки фінансового плану на майбутній період [24].

Для розрахунку необхідної суми фінансових засобів, що інвестуються в дебіторську заборгованість ($\overline{ДЗ}$), як вважає М. М. Нашкерська, слід використовувати формулу (2.1):

$$\overline{ДЗ} = \overline{ДЗ} \cdot \frac{С}{Ц}, \quad (2.1)$$

де $\overline{ДЗ}$ – середня дебіторська заборгованість;

С – собівартість одиниці продукції;

Ц – ціна продажу одиниці продукції [45].

Однак, на наш погляд, більш точною формулою для визначення можливої суми оборотного капіталу, необхідного для спрямування у дебіторську заборгованість ($ОК_{ДЗ}$), є така, що пропонується І. А. Бланком [8, с. 201]:

$$ОК_{ДЗ} = ОРК \cdot К \cdot \frac{(\overline{П}_{НК} + \overline{П}_{Пр.})}{360}, \quad (2.2)$$

де ОРК – обсяг реалізації в кредит (дебіторська заборгованість), грн;

К – коефіцієнт співвідношення собівартості і ціни продукції;

$\bar{P}_{\text{НК}}$ – середній період надання кредиту клієнтам, днів;

$\bar{P}_{\text{НК}}$ – середній період прострочення платежів за наданим кредитом (дебіторською заборгованістю), днів.

У випадку, якщо розмір дебіторської заборгованості перевищує допустимий рівень, то для підприємства необхідним є посилення політики інкасації цієї заборгованості та перегляд боржників, що її прострочили.

Результати розрахунків за формулою (2.2) наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників DSO, ADS та інвестицій у дебіторську заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) у XXX за 2020–2022 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р. | |
|---|---------|---------|---------|---|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 102029 | 123461 | 96881 | -5148 | -5,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 84581 | 79151 | 87161 | +2580 | +3,1 |
| Середньорічна дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги), тис. грн | 4803 | 5988 | 7642 | +2839 | +59,1 |
| Коефіцієнт відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 0,829 | 0,641 | 0,900 | +0,071 | +8,5 |
| Питома вага дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % | 4,7 | 4,8 | 7,9 | +3,2 | x |
| Середньоденний обсяг продажу (ADS), тис. грн | 280 | 338 | 265 | -15 | -5,4 |
| Середній період повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (DSO), днів | 17 | 18 | 29 | +12 | +67,6 |
| Середній рівень інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн | 187 | 186 | 542 | +355 | у 2,9 р. б. |

Як видно з даних табл. 2.8, у 2022 р. відносно 2020 р. при збільшенні середньорічної величини дебіторської заборгованості за продукцію (товари,

роботи, послуги) на 2839 тис. грн (59,1 %), зростанні значення коефіцієнта відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,071 пункту та уповільненні оборотності дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) на 12 днів (67,6 %) середній рівень вкладення фінансових ресурсів у зазначену дебіторську заборгованість ХХХ збільшився на 355 тис. грн, або в 2,9 разу.

Збільшення у досліджуваному періоді середнього строку повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (DSO) пояснюється зростанням її середньорічної величини (59,1 %) за одночасного зниження чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (5,0 %).

Динаміка розміру дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, величини інвестицій у цю дебіторську заборгованість і середнього терміну її повернення (DSO) у ХХХ зображена на рис. 2.4.

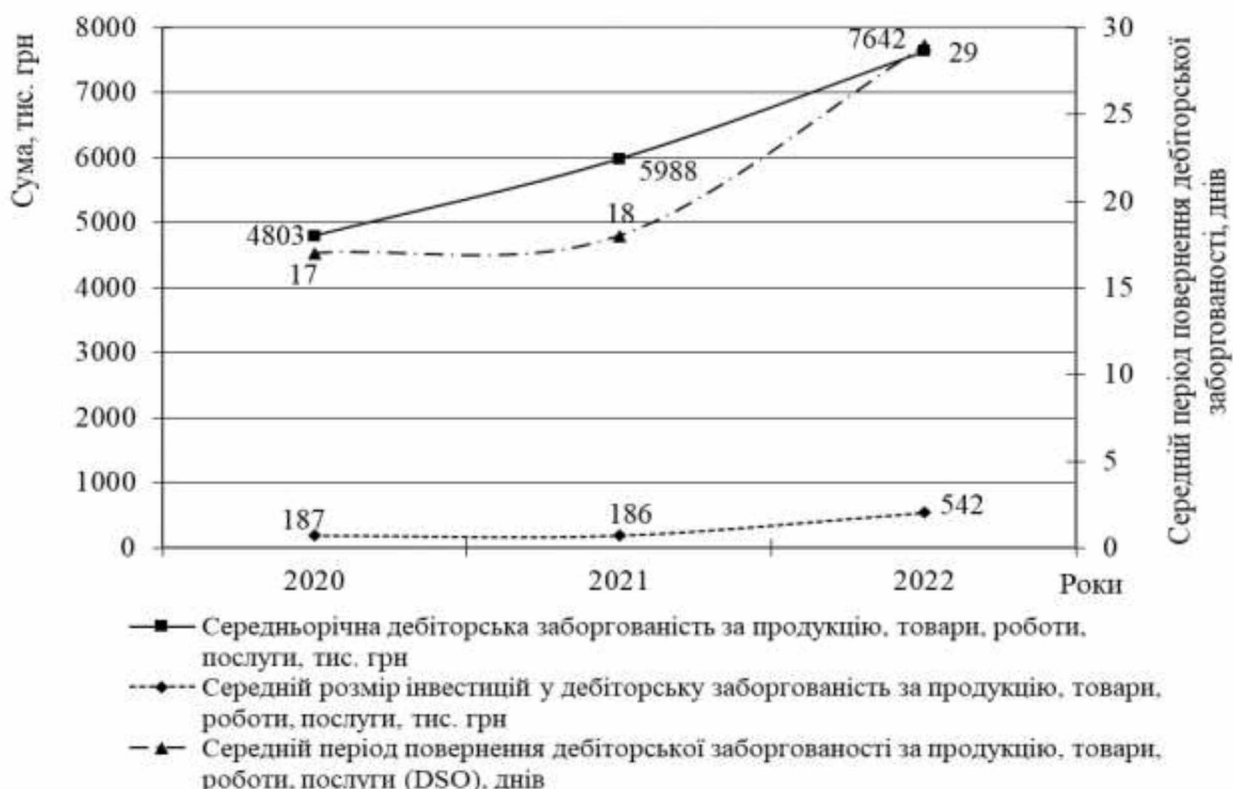


Рис. 2.4. Графічне зображення динаміки абсолютних і відносних показників дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) у ХХХ за 2020–2022 рр.

Максимальною сума інвестицій у дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги протягом досліджуваного періоду була у 2022 р. (542 тис. грн).

На основі ланцюгових коефіцієнтів зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ХХХ за 2020–2022 рр. визначено, що чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 р. становитиме 100853 тис. грн. Враховуючи його значення та середній коефіцієнт відношення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2020–2022 рр. (0,058), нами розраховано плановий обсяг реалізації в кредит у 2024 р. – 5849 тис. грн.

Підставивши плановий обсяг реалізації в кредит на 2024 р. (5849 тис. грн), середнє значення коефіцієнта відношення собівартості виробництва продукції до чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (0,790) та середній період повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (21 день) у формулу (2.2), обраховано прогнозну суму оборотного капіталу (266 тис. грн), необхідну для спрямування у 2024 р. в дебіторську заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги).

На підставі отриманих результатів обрахунків, підприємство може визначити, чи достатні його фінансові можливості, щоб інвестувати планову суму грошових коштів у повному обсязі. В протилежному випадку слід змінювати кредитні умови в напрямі скорочення терміну кредитування чи зменшення обсягів продажу в кредит.

Таким чином, дослідивши інвестування оборотного капіталу в дебіторську заборгованість ХХХ, можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

- на 31 грудня 2020–2022 рр. мало місце кредитове сальдо, сума якого скоротилася на 69,8 %. У кожен із аналізованих років кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську в 2,3 разу, на 60,4 і 24,1 % відповідно, а отже частина оборотних коштів інших підприємств залучалася в оборот кооперативу;
- у 2022 р. відносно 2020 р. при збільшенні середньорічної величини

дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги), зростанні значення коефіцієнта відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та уповільненні оборотності дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) середній рівень вкладення фінансових ресурсів у зазначену дебіторську заборгованість підприємства збільшився на 355 тис. грн, або в 2,9 разу. Максимальною сумою інвестицій у дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги протягом досліджуваного періоду була у 2022 р.;

- збільшення у досліджуваному періоді середнього строку повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги пояснюється зростанням її середньорічної величини за одночасного зниження чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;

- прогнозований розмір оборотного капіталу, необхідний для спрямування в дебіторську заборгованість у 2024 р., складатиме 266 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка умов кредитної політики підприємства та доцільності їх зміни

Кредитна політика суттєво впливає на обсяги реалізації продукції, товарів, робіт, послуг підприємства та його надходження від операційної діяльності. Продаж в кредит представляє собою один із факторів, що визначає рівень попиту на продукцію, яку продає підприємство. Тип кредитної політики можна обрати за двома шляхами:

1. Теоретично, підприємству необхідно знижувати вимоги, які воно висуває до якості акцептованих ним рахунків до тих пір, поки рентабельність продажу на таких умовах перевищує витрати по дебіторській заборгованості, зокрема на: розширення відділу кредитування; збільшення обсягу робіт по обслуговуванню дебіторської заборгованості.

2. Врахування альтернативних витрат, пов'язаних із витрачанням підприємством певних сум на накопичення додаткової суми дебіторської заборгованості замість того, щоб використовувати ці кошти за іншим призначенням. Додаткова дебіторська заборгованість може бути результатом: збільшення обсягу продажу; збільшення строків стягнення дебіторської заборгованості внаслідок збільшення покупців за рахунок зниження стандартів кредитоспроможності, уповільнення темпів оплати ними рахунків [50].

На формування кредитної політики підприємства значний вплив має система цінових знижок. У європейських країнах найбільш розповсюдженою системою цінових знижок є схема «d/k нетто n», яку можна трактувати наступним чином:

- покупці отримують знижку в розмірі $d\%$ за умови, якщо оплачують отриманий товар упродовж k днів від початку періоду кредитування (тобто з

моменту надходження чи відвантаження товару);

- покупці сплачують товар за повною ціною, якщо оплата проводиться у період з $(k+1)$ – по n -й день періоду кредитування;

- за умови, що впродовж n днів не буде оплачена необхідна сума, покупець зобов'язаний додатково сплатити неустойку, розмір якої змінюється залежно від моменту розрахунку [29, с. 284].

Як уже зазначалось, кредитуючи покупців, суб'єкт господарювання може обрати один із трьох типів кредитної політики, які можуть трансформуватись із одного в інший (рис. 3.1).

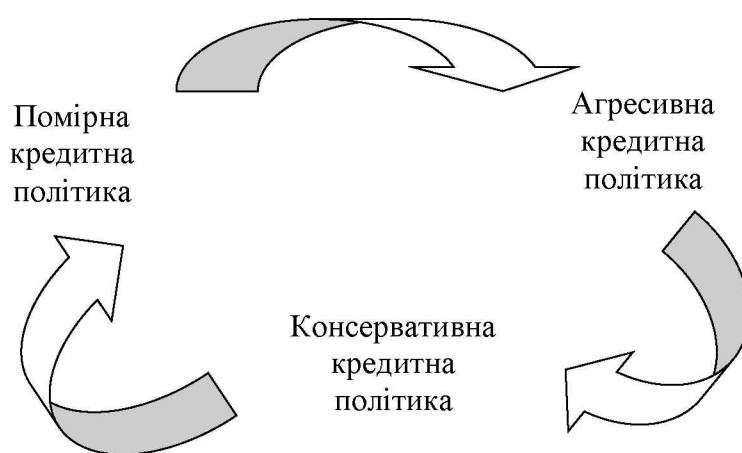


Рис. 3.1. Схематичне зображення типової трансформації кредитної політики підприємства

Сучасна практика свідчить про невідповідність існуючої кредитної політики на більшості підприємств ідеальній.

У 2020 р. за замовленням журналу «& Фінансист» було проведено соціологічне опитування «Практика роботи українських компаній з контрагентами». В опитуванні брали участь 268 підприємств. Серед опитаних: 32 % – власники бізнесу; 28 % – наймані генеральні директори; 11 % – керівники відділів; 9 % – заступники директорів; 8 % – головні бухгалтери, бухгалтери; 4 % – фінансові директори; 4 % – менеджери; 4 % – виконавчі та комерційні директори [5].

Результати опитування систематизовано в табл. 3.1.

Практика роботи вітчизняних компаній із контрагентами

| Питання | Варіанти відповідей | Розподіл відповідей респондентів, % |
|---|--|-------------------------------------|
| Хто займається аналізом ефективності контролю за дебіторською заборгованістю? | Бухгалтер | 41,0 |
| | Співробітник фінансового департаменту | 35,9 |
| | Не аналізується | 13,7 |
| | Директор | 3,4 |
| | Власник | 1,7 |
| | Інше | 1,7 |
| | Спеціаліст з дебету | 1,7 |
| | Менеджер з продажів | 0,9 |
| З якою періодичністю на підприємстві аналізуються причини затримок з оплатою? | Раз на квартал | 30,4 |
| | Раз на місяць | 30,3 |
| | Не аналізуємо | 16,1 |
| | Раз на рік | 14,3 |
| | Раз на тиждень | 4,5 |
| | По-різному | 1,8 |
| | Раз на півроку | 1,7 |
| | Кожні два тижні | 0,9 |
| Яким чином підприємство намагається уникнути затримок в оплаті? | Вимагається попередня оплата | 28,5 |
| | Передбачаються штрафні санкції за несвоєчасну оплату | 27,8 |
| | Надаються знижки за дострокову сплату | 19,4 |
| | Розриваються відносини з контрагентом | 18,7 |
| | Ведуться переговори з метою домовитися | 2,8 |
| | Інше | 2,8 |
| Що планується запровадити для уникнення запізень або повної несплати? | Стягувати штрафи за затримку оплати | 36,1 |
| | Вимагати попередню оплату | 31,6 |
| | Надавати знижки за дострокову оплату | 24,8 |
| | Інше | 4,5 |
| | Банківські гарантії | 2,3 |
| | Детально вивчати клієнтів | 0,7 |

Отже, за результатами проведеного журналом «& Фінансист» опитування можна зробити висновок про низький рівень контролю за взаєморозрахунками (один з ключових моментів кредитної політики підприємства), оскільки нерегулярно проводиться аналіз дебіторської заборгованості та причин її виникнення. Такий аналіз переважно проводять бухгалтери або фінансові директори (відповідно 41,0 і 35,9 % опитаних підприємств), що формально підходять до питання (високий відсоток розриву відносин з контрагентами).

Менеджери з продажу більшою мірою повинні володіти питанням. Щоденно спілкуючись з контрагентами, менеджери з продажу (в ідеальному

варіанті – кредитні менеджери) знають ситуацію зсередини, розуміють причину затримки платежу, орієнтуються, чи є даний випадок винятковим чи має ознаки системності. Саме на основі цього повинні прийматися рішення щодо розриву відносин з контрагентом або пошуку компромісних рішень.

Відзначається низький відсоток (2,3 %) підприємств, що використовують банківські гарантії, вексельні схеми, схеми факторингу або інші способи погашення дебіторської заборгованості.

Велика кількість опитаних підприємств (36,1 %) використовують штрафні санкції щодо контрагентів, які прострочили платежі, але майже чверть опитаних (24,8 %) вже розуміє необхідність надання знижки за дострокову оплату. Цей факт є позитивним моментом в еволюційному розвитку кредитної політики підприємств.

Однією зі складових мінімізації ризиків, пов'язаних із неповерненням боргу, є застосування перед початком співпраці з контрагентом поглибленого та ретельного аналізу його діяльності, перевірка його історії та репутації на ринку. Проте за результатами опитування велика кількість підприємств нехтує цим питанням (лише 0,7 % опитаних планують детально вивчати клієнтів).

Загалом результати опитування свідчать, з одного боку, про недосконалість кредитної політики, бізнес-процесів, відсутність чітких комунікацій між відділами підприємств, а з іншого – про еволюційні перетворення принципів роботи з контрагентами та кредитної політики підприємства взагалі.

В економічно розвинутих країнах формуванням кредитної політики підприємства та управління дебіторською заборгованістю покладається на кредитний відділ. У ХХХ кредитний відділ відсутній так само, як і фінансовий. Тому питання управління дебіторською заборгованістю покладається на керівника, головного бухгалтера та головного економіста.

Для того щоб визначити тип кредитної політики ХХХ, доцільно проаналізувати показник DSO (середній термін погашення дебіторської заборгованості) за 2020–2022 рр., який згідно з закордонною практикою

розраховується як сума добутків строків погашення дебіторської заборгованості на питому вагу покупців, що розраховались у цей термін.

Враховуючи, що ХХХ не надає знижок при реалізації продукції, але вимагало, щоб граничний термін її оплати в 2020 р. був не пізніше 10 днів із дня відвантаження, в 2021 р. – не пізніше 14 днів, а в 2022 р. – не пізніше 21 дня, то кредитні умови підприємства у 2020 р. можна подати як net 10, у 2021 р. – як net 14, а в 2022 р. – як net 21.

На підставі граничного і фактичного термінів оплати дебіторської заборгованості (див. табл. 2.8) кредитну політику ХХХ у 2020 й 2021 рр. можна охарактеризувати як консервативну (фактичний термін повернення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) був коротким і становив, відповідно, 17 і 18 днів), а в 2022 р. – як помірну (фактичний термін оплати дебіторської заборгованості був середнім – 29 днів). Наочне зображення співставлення граничного строку оплати дебіторської заборгованості та її фактичного терміну погашення у ХХХ за 2020–2022 рр. ілюструє рис. 3.2.



Рис. 3.2. Графічне зображення співставлення граничного строку оплати дебіторської заборгованості (за продукцію, товари, роботи, послуги) та її фактичного терміну погашення у ХХХ за 2020–2022 рр.

Як свідчать дані рис. 3.2, у 2020–2022 рр. фактичний термін погашення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) був довший за граничний строк розрахунків, що вимагався ХХХ (відповідно, на 7; 4 та 8 днів).

Не дивлячись, що на досліджуваному підприємстві знижки з метою стимулювання продажу та стимулювання швидкої оплати реалізованої продукції не використовуються, на наш погляд, доцільно вивчити можливість застосування знижок і з'ясувати ефективність їх впровадження по певному виду товару. Оскільки ХХХ спеціалізується на вирощуванні зернових, то нами проведено аналіз доцільності запровадження знижок при продажу кукурудзи на зерно. Враховуючи фактичний період повернення дебіторської заборгованості при реалізації кукурудзи на зерно (у 2022 р. 26 днів) та дані бухгалтерського обліку щодо термінів погашення заборгованості окремими покупцями, нами пропонується використовувати кредитні умови 1/7 net 21.

Очікується, що надання знижок призведе до зростання обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 8,9 % (площа сільськогосподарських угідь ХХХ та вимоги сівозміни дозволяють забезпечити таке зростання). При цьому, згідно з проведеними дослідженнями, планується, що 29 % покупців оберуть знижки і розрахуються протягом 7 днів, 54 % – на 8–21 день, а 17 % – на 22–48 день.

Оцінку ефективності запровадження знижок при реалізації кукурудзи на зерно здійснено за методом аналізу за кінцевими результатами (табл. 3.2), сутність якого полягає у співставленні кінцевого результату (маржинального прибутку після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, чистого прибутку) за теперішніх і нових умов кредитування покупців [57].

Як свідчать проведені обрахунки за методом аналізу за кінцевими результатами (табл. 3.2), запровадження знижок при реалізації кукурудзи на зерно є доцільним, оскільки запропоновані кредитні умови забезпечать збільшення виручки від її продажу на 1552 тис. грн (8,9 %), а маржинального прибутку після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, на

455 тис. грн (8,5 %). Надання одновідсоткової знижки на кредитних умовах 1/7 net 21 при реалізації кукурудзи на зерно у ХХХ призведе до прискорення надходження коштів від дебіторів на 4 дні, що позитивно вплине на розмір інвестування коштів у дебіторську заборгованість з цього виду продукції (інвестиції та їх вартість сукупно знизяться на 71 тис. грн).

Таблиця 3.2

**Оцінка доцільності використання знижки при реалізації кукурудзи
на зерно у ХХХ за методом аналізу за кінцевими результатами
(на основі даних 2022 р.), тис. грн**

| Показник | Нинішня політика (net 21) | Нова політика (1/7 net 21) | Зміни (+,-) нової політики до нинішньої |
|--|---------------------------|----------------------------|---|
| Чиста виручка від реалізації, тис. грн | 17439 | 18991 | +1552 |
| Змінні витрати, тис. грн | 11876 | 12933 | +1057 |
| Маржинальний прибуток, тис. грн | 5563 | 6058 | +495 |
| Середній термін погашення дебіторської заборгованості (DSO), днів | 26 | 22 | -4 |
| Середньоденний продаж (ADS), тис. грн | 48 | 53 | +5 |
| Середня величина річної дебіторської заборгованості, тис. грн | 1248 | 1166 | -82 |
| Інвестиції в дебіторську заборгованість, тис. грн | 850 | 794 | -56 |
| Вартість інвестицій в дебіторську заборгованість (26,1 %), тис. грн | 222 | 207 | -15 |
| Витрати на знижки, тис. грн | - | 55 | +55 |
| Загальні витрати пов'язані з дебіторською заборгованістю, тис. грн | 222 | 262 | +40 |
| Маржинальний прибуток після вирахування витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, тис. грн | 5341 | 5796 | +455 |

Запропоновані для ХХХ кредитні умови не можуть використовуватись для усього асортименту продукції та постійно, а вимагають розробки умов кредитування по окремих товарних групах із організацією подальшого моніторингу цих умов для ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Отже, оцінка умов кредитної політики ХХХ та доцільності їх зміни дала змогу зробити наступні висновки:

- опрацювання результатів проведеного журналом «& Фінансист» опитування «Практика роботи українських компаній з контрагентами»

свідчить, з одного боку, про недосконалість кредитної політики, бізнес-процесів, відсутності чітких комунікацій між відділами підприємств, а з іншого – про еволюційні перетворення принципів роботи з контрагентами та в цілому кредитної політики підприємства;

- кредитну політику підприємства у 2020 й 2021 рр. можна охарактеризувати як консервативну, а в 2022 р. – як помірну. Фактичний термін погашення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) був довший за граничний строк розрахунків, що вимагався кооперативом (відповідно, на 7; 4 та 8 днів);

- запровадження знижок при реалізації кукурудзи на зерно є доцільним, оскільки запропоновані кредитні умови (1/7 net 21) забезпечать збільшення виручки від її продажу на 8,9 %, маржинального прибутку після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, на 8,5 % та прискорення надходження коштів від дебіторів на 4 дні, що позитивно вплине на розмір інвестування коштів у дебіторську заборгованість з цього виду продукції (інвестиції та їх вартість сукупно знизяться на 71 тис. грн).

3.2. Напрями вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства

Управління підприємством має бути спрямоване на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, а також вироблення заходів спрямованих на вибір оптимальних умов кредитування з метою збільшення обсягів операцій, підвищення платоспроможності і отримання додаткових прибутків.

В управлінні кредитною політикою підприємства важливими є заходи, що сприяють обмеженню збільшення розміру дебіторської заборгованості. Опрацювання літературних джерел [20; 33; 40; 45; 46; 52] дало змогу виділити серед них наступні.

Базовою концепцією системи ефективних кредитних умов є клієнт-орієнтація. Тобто кожному покупцю створюються всі умови для дотримання фінансової дисципліни: надаються ефективний кредитний ліміт, ефективний кредитний період, розраховані, залежно від етапу життєвого циклу каналу розподілу, цінові знижки і цінові націнки, стимулюючі покупця до скорочення строків розрахунку за поставлені товари. Очевидно, що при такому розкладі виникнення простроченої дебіторської заборгованості є наслідком небажання платити або справжніх форсмажорних обставин (що трапляється вкрай рідко). У такому разі кредитор має не тільки юридичні, але і економічні підстави негайно почати процедуру досудового врегулювання господарського спору.

Розмір кредиту обмежується розміром ефективного кредитного ліміту, що обмежує ризик зниження оборотності дебіторської заборгованості.

Стандарти оцінки покупців і умов надання кредиту знижують ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості і уповільнення її оборотності за рахунок включення в систему дистрибуції тільки кредитоспроможних покупців; концентрації зусиль на найпривабливіших покупцях за критерієм чистого маржинального прибутку; щомісячної оцінки поточної платоспроможності кожного клієнта і призначення кредитного статусу, пов'язаного з посиленням кредитних умов при негативному відхиленні в оборотності дебіторської заборгованості від необхідного значення; однозначного зв'язку кредитного статусу дебітора і відповідного стандарту надання кредиту.

Точне визначення і координація дій всіх фахівців, що беруть участь в інкасації дебіторської заборгованості на всіх стадіях процедур процесу кредитування.

Автоматизація процесу відстежування дебіторської заборгованості дозволяє припинити відвантаження у разі невиконання зобов'язань клієнтом.

Дії з профілактики виникнення простроченої дебіторської заборгованості на етапі роботи з клієнтом знизять ризик її виникнення.

У сучасній практиці фінансового менеджменту приділяють увагу двом способам формування кредитної політики підприємства: самостійному управлінню і передачі управління кредитною політикою на аутсорсинг.

При самостійному формуванні кредитної політики передбачається використання виключно ресурсів підприємства (трудових, фінансових, технічних), зокрема і через створення спеціалізованих служб кредитних контролерів, служб безпеки тощо [52, с. 129].

Аутсорсинг (зовнішнє управління) дозволяє доручити роботу із управління заборгованістю спеціалізованій організації. Переваги аутсорсингу полягають у можливості підприємству ефективно вирішувати завдання, якими самостійно займатися або дорого, або неможливо через нестачу ресурсів. Нинішня інфраструктура ринку пропонує підприємствам, які мають потребу у зовнішньому управлінні дебіторською заборгованістю, різноманітні пакети послуг: як вузькоспеціалізованих (наприклад, збір інформації про контрагентів або стягнення із них заборгованості за рішенням суду), так і комплексних (юридичних, факторингових) [63, с. 240].

Вважаємо, що в основі управління і прийняття стратегічних рішень повинна лежати ґрунтовно розроблена методика оцінки ефективності кредитної політики, яка в свою чергу залежить від рівня професіоналізму робітників служби внутрішнього аудиту. Це обумовлено тим, що внутрішній аудит спрямовано на вироблення оптимальних рішень пов'язаних з поліпшенням фінансового стану підприємства, та є ефективним інструментом реалізації його стратегічного управління.

Враховуючи, що метою внутрішнього аудиту кредитної політики є не тільки вивчення договорів і підтвердження достовірності та повноти даних бухгалтерського обліку щодо дебіторської заборгованості по розрахунках з покупцями і замовниками, а й оцінка ефективності кредитної політики, то етапи проведення внутрішнього аудиту довірливих відносин та умов кредитування можна узагальнити у вигляді рис. 3.3.

З рис. 3.3 видно, що аудит ефективності кредитної політики спрямовано

на послідовне вивчення специфіки розрахунків з контрагентами з метою визначення найбільш сприятливих умов щодо застосування типів кредитної політики, умов кредитування та економічної доцільності обраних видів договірних відносин. Зазначені умови мають безпосередній вплив на тип кредитної політики, який, в свою чергу, характеризує співвідношення рівня прибутковості і ризику операційної діяльності підприємства.



Рис. 3.3. Схематичне зображення порядку внутрішнього аудиту договірних відносин та умов кредитування підприємств

У процесі внутрішнього аудиту кредитної політики внутрішньому аудитору необхідно знайти компроміс між рівнем ризику недоотримання прибутку і величиною прибутку, який потенційно отримає підприємство внаслідок застосування вибраного типу кредитної політики. Внутрішньому

аудитору в процесі розробки рекомендацій щодо поліпшення стану підприємства, слід враховувати те, що лібералізація або посилення умов кредитної політики призводить до зміни фінансових результатів підприємства (рис. 3.4).

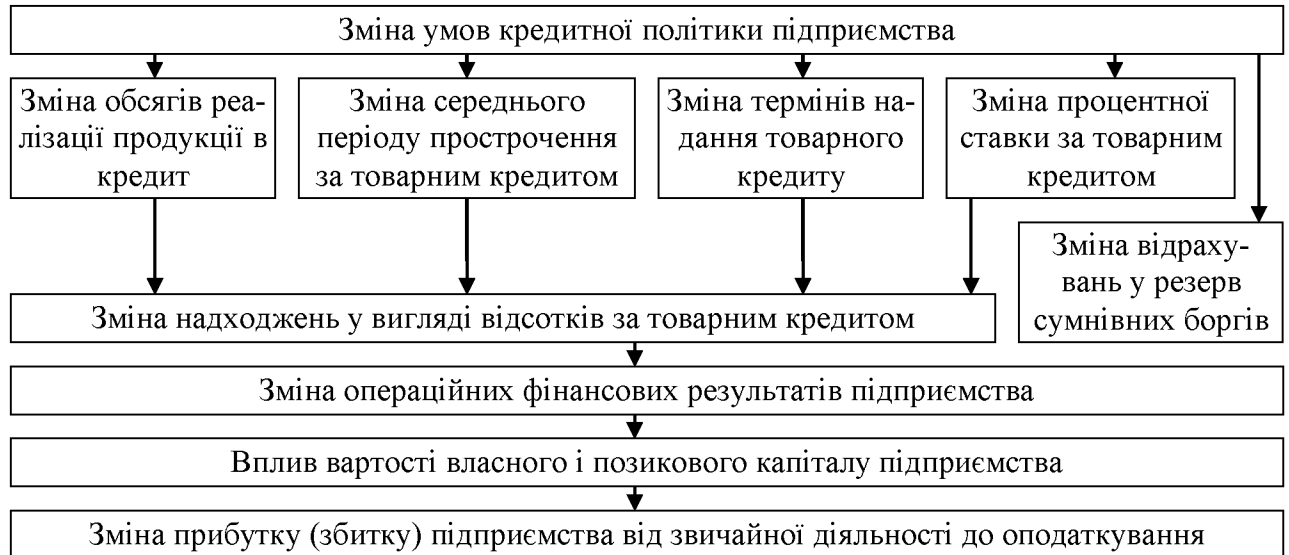


Рис. 3.4. Схема впливу зміни умов кредитної політики на прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування

Як видно з рис. 3.4, зміна умов кредитної політики має безпосередній вплив на визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Процес оцінки кількісного впливу змін умов кредитної політики на фінансові результати підприємства до оподаткування доцільно проводити у наступній послідовності.

На першому етапі, враховуючи, що зміна умов кредитування спричиняє коливання попиту на продукцію (товари, роботи, послуги), оцінюється вплив зміни обсягу реалізації продукції на валовий прибуток підприємства за формулою [56, с. 26]:

$$\text{ВП}_{\text{доп}} = \text{ОР} \cdot T_{\text{ТК}} \cdot (\text{Ц} - \text{С}), \quad (3.1)$$

де $\text{ВП}_{\text{доп}}$ – збільшення (зменшення) валового прибутку;

ОР – обсяг реалізації продукції в кредит у натуральних показниках;

$T_{\text{ТК}}$ – відсоткова зміна обсягів реалізації за рахунок лібералізації кредитної політики;

Π – ціна одиниці продукції (товарів, робіт, послуг);

C – собівартість одиниці продукції (товарів, робіт, послуг).

Зміна обсягів реалізації в кредит приводить до зміни надходжень у вигляді відсотків по товарному кредиту, тому розрахунок збільшення (зменшення) інших операційних доходів доцільно проводити наступним чином:

$$\text{ПОД}_{\text{доп}} = \text{ОР} \cdot T_{\text{тк}} \cdot \Pi \cdot \text{П} \cdot K_{\text{о}}, \quad (3.2)$$

де $\text{ПОД}_{\text{доп}}$ – зміна інших операційних доходів;

П – середня денна ставка відсотків за товарним кредитом;

$K_{\text{о}}$ – загальне число днів відстрочки і прострочення платежів за рік.

Одним з варіантів зміни кредитної політики є зміна ставки відсотків по товарному кредиту, тому розрахунок збільшення (зменшення) інших операційних доходів варто проводити наступним чином:

$$\text{ПОД}_{\text{доп}} = \text{ОР} \cdot \Pi \cdot \text{ДП} \cdot K_{\text{о}} \quad (3.3)$$

де ДП – зміна середньоденної процентної ставки за товарним кредитом.

Важливою умовою є зменшення сумнівної безнадійної заборгованості. Це обумовлено тим, що в результаті коливання обсягів реалізації в кредит спостерігається зміна рівня надійності дебіторів. У зв'язку з цим у підприємства змінюється розмір відрахувань в резерв сумнівних боргів, який, як рекомендує Сметанко О.В. [56, с. 27], необхідно розраховувати наступним чином:

$$\text{ОП}_{\text{доп}} = \text{ОР} \cdot T_{\text{тк}} \cdot (\Pi - C) + \text{ОР} \cdot T_{\text{тк}} \cdot \Pi \cdot \text{П} \cdot K_{\text{о}} + \text{ОР} \cdot \Pi \cdot \text{ДП} \cdot K_{\text{о}} - \text{ДО}_{\text{РСБ}}, \quad (3.4)$$

де $\text{ОП}_{\text{доп}}$ – збільшення (зменшення) операційного прибутку;

$\text{ДО}_{\text{РСБ}}$ – зміна відрахувань в резерв сумнівних боргів за рахунок зниження надійності дебіторів.

Формулу (3.4) можна подати і у такому вигляді:

$$\text{ОП}_{\text{доп}} = \text{ОР} \cdot (T_{\text{тк}} \cdot (\Pi - C) + \Pi \cdot K_{\text{о}} \cdot (T_{\text{тк}} \cdot \text{П} + \text{ДП})) - \text{ДО}_{\text{РСБ}}. \quad (3.5)$$

Дана формула дозволить розрахувати вплив змін кредитної політики на операційний прибуток підприємства.

При визначенні ефекту від зміни кредитної політики вважаємо за

доцільне враховувати вартість капіталу. Це зумовлено тим, що підприємство може використовувати як власний, так і позиковий капітал. Врахуємо дану умову шляхом дисконтування приросту операційного прибутку на середньозважену вартість капіталу:

$$\Pi_{\text{доНОдоп}} = \frac{OP \cdot (T_{\text{тк}} \cdot (Ц - С) + Ц \cdot K_o \cdot (T_{\text{тк}} \cdot П + ДП)) - ДО_{\text{РСБ}}}{1 + WACC} \quad (3.6)$$

де $\Pi_{\text{доНОдоп}}$ – збільшення (зменшення) прибутку підприємства від звичайної діяльності до оподаткування;

WACC – середньозважена вартість капіталу.

При роботі з товарним кредитом, який є основним елементом кредитної політики, багато підприємств упускають з виду той факт, що грошові кошти мають схильність до знецінення протягом часу. У випадку, якщо термін кредитування перевищує місяць, то виникає необхідність включення в розрахунок рівня інфляції:

$$\Pi_{\text{доНОдоп}} = \frac{OP \cdot (T_{\text{тк}} \cdot (Ц - С) + Ц \cdot K_o \cdot (T_{\text{тк}} \cdot П + ДП)) - ДО_{\text{РСБ}}}{(1 + WACC) \cdot i}, \quad (3.7)$$

де i – річний (місячний) індекс інфляції [50].

У випадку, якщо за результатами проведених розрахунків спостерігається приріст прибутку підприємства від звичайної діяльності до оподаткування (скорочення збитку), зміна умов кредитної політики доцільна і навпаки.

Отриманий результат доцільно порівнювати з доходами, які може отримати підприємство при альтернативному вкладенні капіталу.

Не менш важливим напрямом удосконалення управління кредитною політикою підприємства є встановлення граничного значення показника збільшення обсягу продажу залежно від терміну інкасації дебіторської заборгованості.

В більшості підприємств в короткостроковому періоді з'являється можливість збільшити термін продажу продукції в кредит. При цьому основною умовою має бути така нерівність [40, с. 245]:

$$\Delta_{\text{рп}} \geq B_{\text{дз}}, \quad (3.8)$$

де $\Delta_{\text{рп}}$ – збільшення рентабельності продажу, грн;

$V_{\text{дз}}$ – витрати на підтримку додаткових вкладень у дебіторську заборгованість при збільшенні терміну інкасації дебіторських боргів, грн.

Витрати на підтримку додаткових вкладень у дебіторську заборгованість при збільшенні терміну інкасації дебіторських боргів може бути розраховане за формулою:

$$\Delta_{\text{рп}} = Q \cdot \gamma \cdot \beta, \quad (3.9)$$

де Q – запланований обсяг продажу, грн;

γ – показник збільшення обсягу продажу при новому рівні інкасації, %;

β – норма прибутку інвестицій у дебіторську заборгованість, %.

Збільшення вкладень у дебіторську заборгованість може бути розраховано наступним чином:

$$V_{\text{дз}} = (Z_{\text{пдз}} + \Delta\beta) \cdot \beta, \quad (3.10)$$

де $Z_{\text{пдз}}$ – збільшення вкладень у дебіторську заборгованість, грн;

$\Delta\beta$ – додаткові вкладення в дебіторську заборгованість, грн.

Алгоритм розрахунку збільшення вкладень у дебіторську заборгованість наступний:

$$Z_{\text{пдз}} = (D_{\text{н}} + D_{\text{п}}) \cdot Q, \quad (3.11)$$

де $D_{\text{н}}$ – новий рівень дебіторської заборгованості, грн;

$D_{\text{п}}$ – попередній рівень дебіторської заборгованості, грн.

Розрахунок нового та попереднього рівня дебіторської заборгованості можна подати у вигляді формул (3.12) та (3.13):

$$D_{\text{н}} = \frac{Q \cdot t_{\text{н}}}{T_{\text{к}}}, \quad (3.12)$$

де $t_{\text{н}}$ – новий термін інкасації дебіторських боргів, днів;

$T_{\text{к}}$ – календарний період часу, дн.;

$$D_{\text{п}} = \frac{Q \cdot t_{\text{п}}}{T_{\text{к}}}, \quad (3.13)$$

де $t_{\text{п}}$ – попередній термін інкасації дебіторських боргів, днів.

Додаткові вкладення у дебіторську заборгованість визначаються за формулою:

$$\Delta\beta = \frac{Q \cdot t_H}{T_K} \cdot \gamma \cdot 3B, \quad (3.14)$$

де $3B$ – змінні витрати на кожен гривню продажу, грн/грн.

Виходячи з формули (3.15) визначається граничне значення показника збільшення обсягу продажу ($\gamma_{\text{ГР}}$), при якому збільшення рентабельності продажу буде дорівнювати витратам на підтримку додаткових вкладень у дебіторську заборгованість [58]:

$$\gamma_{\text{ГР}} = \frac{\Delta t}{T_K - t_H \cdot 3B} = \frac{\Delta t}{T_K - (t_H + \Delta t) \cdot 3B}, \quad (3.15)$$

де $\Delta t = t_H - t_{\text{П}}$ – зростання терміну інкасації, днів.

Ефективність збільшення терміну інкасації забезпечується за умови, якщо реальне значення ($\gamma_{\text{Р}}$) більше за граничне ($\gamma_{\text{ГР}}$).

Таким чином, при оцінюванні доцільності зміни кредитної політики необхідний комплексний підхід, який повинен враховувати результати вивчення

- безпосереднього впливу зміни умов кредитної політики на фінансові результати діяльності підприємства;
- граничного значення показника збільшення обсягу продажу залежно від терміну інкасації дебіторської заборгованості.

ВИСНОВКИ

У результаті вивчення науково-теоретичних, методичних і практичних основ управління дебіторською заборгованістю підприємства на матеріалах ХХХ сформульовано наступні висновки.

1. На основі синтезу розглянутих дефініцій сутність поняття «управління дебіторською заборгованістю» слід трактувати як процес планування, організації й контролю дебіторської заборгованості, спрямований на досягнення її керованого стану та унеможливлення виникнення некерованої дебіторської заборгованості. Завдання цього процесу варто класифікувати, як з погляду фінансового менеджменту, так і з точки зору маркетингу. Управління дебіторською заборгованістю складається з ряду етапів, кінцевою метою яких є забезпечення оптимального її розміру й здійснення своєчасної інкасації боргу.

2. Аналіз літературних джерел дав змогу дійти висновку, що під управлінням кредитною політикою підприємства розуміють процес прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень щодо забезпечення оптимального для певних умов стану дебіторської заборгованості, зокрема її розміру, строків оплати, обсягів інвестицій у неї, частки сумнівних боргів. Критерієм оптимальності стану дебіторської заборгованості для певних умов має бути цільовий (бажаний) рівень прибутковості, що формується під впливом параметрів кредитування покупців та обсягу продажу підприємства.

3. Опрацювання результатів проведеного журналом «& Фінансист» опитування «Практика роботи українських компаній з контрагентами» свідчить, з одного боку, про недосконалість кредитної політики, бізнес-процесів, відсутності чітких комунікацій між відділами підприємств, а з іншого – про еволюційні перетворення принципів роботи з контрагентами та кредитної політики підприємства в цілому.

4. Вивчення заборгованості дебіторів ХХХ вказує, що у 2020–2022 рр. дебіторська заборгованість підприємства була представлена в основному її короткостроковими видами (на довгострокову дебіторську заборгованість

припадала у кожному з досліджуваних років незначна частка загального розміру дебіторської заборгованості). У 2022 р. порівняно з 2020 р. структура дебіторської заборгованості кооперативу змінилася: основну частину (60,7 %) усієї заборгованості займала інша поточна дебіторська заборгованість, заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 37,5 %, а заборгованість за розрахунками з бюджетом – лише 0,5 %.

5. Дослідження дебіторської заборгованості за строками неповернення дало змогу встановити, що на кінець 2022 р. як дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, так і інша поточна дебіторська заборгованість підприємства були представлені заборгованістю до 12 місяців (складала 84,1 % усього розміру зазначених видів заборгованості) та від 12 до 18 місяців (15,9 %).

6. Комплексна аналітична оцінка стану дебіторської заборгованості ХХХ засвідчила в 2022 р. порівняно з 2020 р. уповільнення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості, зростання її питомої ваги в майні, оборотних активах та збільшення частки дебіторської заборгованості у чистому доході від реалізації продукції. У 2022 р. з розрахунку на 1 грн дебіторської заборгованості припадало кредиторської заборгованості на 1,33 грн менше, ніж у 2020 р. У досліджуваному періоді надходження коштів від дебіторів відбувалося раніше, ніж наставав час оплати кредиторської заборгованості.

7. Зіставлення величини дебіторської і кредиторської заборгованостей підприємства уможливило виявлення станом на 31 грудня 2020–2022 рр. кредитового сальдо, а отже залучення в оборот ХХХ частини оборотних коштів інших суб'єктів господарювання.

8. Аналіз оборотного капіталу, інвестованого у дебіторську заборгованість ХХХ, дозволив встановити, що у 2022 р. відносно 2020 р. при збільшенні середньорічної величини дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги), зростанні значення коефіцієнта відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та уповільненні оборотності дебіторської заборгованості за

продукцію (товари, роботи, послуги) середній рівень вкладення фінансових ресурсів у зазначену дебіторську заборгованість підприємства збільшився в 2,9 разу. Прогнозований розмір оборотного капіталу, необхідний для спрямування в дебіторську заборгованість у 2024 р., складатиме 266 тис. грн.

9. Результати обчислень середнього терміну погашення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи послуги дали змогу кредитну політику ХХХ у 2020 й 2021 рр. охарактеризувати як консервативну, а в 2022 р. – як помірну. Фактичний термін погашення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) був довший за граничний строк розрахунків, що вимагався кооперативом (відповідно, на 7; 4 та 8 днів).

10. Застосування методу аналізу за кінцевими результатами в оцінюванні доцільності запровадження у ХХХ при реалізації кукурудзи на зерно 1-відсоткової знижки за оплату протягом семи днів та відсутністю знижки при розрахунках на 8–21 день дало позитивний результат, оскільки внаслідок цього маржинальний прибуток після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, порівняно з нинішньою кредитною політикою зростає на 8,5 %, а прискорення надходження коштів від дебіторів по зазначеному виду продукції складе 4 дні.

11. Враховуючи проведені дослідження, та з метою підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства, зокрема і ХХХ, доцільно:

- оформляти документально кредитну політику із зазначенням необхідного переліку її обов'язкових умов;

- здійснювати постійний контроль рахунків дебіторів, оцінювати реальний стан дебіторської заборгованості (виявляти сумнівні борги, оцінювати ймовірність появи й суму безнадійних боргів);

- безпосередньо контролювати стан розрахунків із покупцями по відстрочених (прострочених) заборгованостях через деталізацію бухгалтерських даних і їх оцінку;

- укладати з покупцем договір про заставу майна на суму відстроченого

платежу;

- за можливості орієнтуватись на більшу кількість покупців, щоб зменшити ризик несплати одним / декількома великими покупцями;

- надавати знижки за швидку оплату продукції;

- страхувати кошти у розрахунках від збитків внаслідок безнадійних боргів через формування резерву сумнівних боргів;

- продавати рахунки дебіторів банку або факторинговій компанії;

- не надавати відстрочку платежу без попередньої перевірки фінансового стану (особливо рівня ризику неплатоспроможності) покупця;

- припиняти дію договорів із покупцями, що постійно порушують платіжну дисципліну;

- приймати рішення щодо зміни умов кредитної політики з використанням розкритої методики, яка передбачає вивчення граничного значення показника збільшення обсягу продажу залежно від терміну інкасації дебіторської заборгованості та безпосереднього впливу зміни умов кредитної політики на фінансові результати діяльності підприємства.