

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ
ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

здобувач 2 курсу групи МОА-23зм

спеціальність: 073 Менеджмент


освітньо-професійна програма: Менеджмент

Бубович Д.А.


(підпис)

Керівник

доц. Христенко Л.М.


(підпис)

Київ – 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій



25 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бубович Дмитро Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління дебіторською заборгованістю підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності АТ «Укрпошта»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретико-методичних аспектів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві; діагностика діяльності та аналіз стану дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта»; пропозиції щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Узагальнення підходів до трактування поняття «дебіторська заборгованість»; трактування категорії «дебіторської заборгованості», яке розглядається у кваліфікаційній роботі магістра; класифікація дебіторської заборгованості дебіторської заборгованості; рух оборотних активів в процесі операційного циклу; перелік завдань управління дебіторською заборгованістю; порядок формування системи управління дебіторської заборгованості в напрямку забезпечення ефективної діяльності підприємства; методи управління дебіторською заборгованістю; загальні данні АТ «Укрпошта»; аналіз фінансових результатів АТ «Укрпошта»; SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»; аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта»; аналіз фінансових індикаторів АТ «Укрпошта»; етапи вдосконалення функцій обліку та аудиту у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками представлено; пропонувані етапи організації роботи з повернення дебіторської заборгованості; пропонуваний алгоритм погашення дебіторської заборгованості; модель реалізації торгового факторингу.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач


 (підпис)

Бубович Д.А.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 93, табл. 20, рис. 18.

Дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, етапи управління, методи управління, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, грошові потоки, кредитна політика, ризики, оборотні активи, операційний процес, ефективність діяльності, управлінська функція обліку, механізми інкасації дебіторської заборгованості, механізм рефінансування дебіторської заборгованості.

У кваліфікаційній роботі магістра ретельно вивчено економічну сутність та зміст дебіторської заборгованості, визначено її роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства; досліджені аспекти управління дебіторською заборгованістю як елементу системи управління діяльністю підприємства у розрізі системного та процесного підходів, елементи системи, етапи та методи управління; надана характеристика Акціонерного товариства «Укрпошта», проведені діагностика системи управління та аналіз результатів його діяльності; проаналізований стан та структура дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства. У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства у кваліфікаційній роботі магістра запропоновані заходи вдосконалення функцій обліку й аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги, а також заходи вдосконалення механізмів стягнення та рефінансування дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

ABSTRACT

Bubovych D. Improving the management of the company's receivables. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree, one carefully studies the economic essence and content of accounts receivable, determines its role in ensuring the financial stability and development of the enterprise, investigates aspects of accounts receivable management as an element of the enterprise's activity management system in terms of system and process approaches, system elements, stages, and management methods; provides a description of the Joint-Stock Company "Ukrposhta", conducts diagnostics of the management system and analyzes the results of its activities; analyzes the state and structure of the accounts receivable of the studied enterprise. In terms of formulating proposals for improving the management of the enterprise's accounts receivable, the master's qualification work proposes measures to improve the accounting and analysis functions in the accounts receivable management system for goods, works, and services, as well as measures to improve the mechanisms for collecting and refinancing accounts receivable for goods, works and services.

Keywords: Accounts receivable, accounts receivable management, management stages, management methods, liquidity, solvency, financial stability, cash flows, credit policy, risks, current assets, operating process, performance efficiency, management accounting function, accounts receivable collection mechanisms, accounts receivable refinancing mechanism

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Економічна сутність дебіторської заборгованості та її роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства	8
1.2. Управління дебіторською заборгованістю як складова системи управління діяльністю підприємства	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»	32
2.1. Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності Акціонерного товариства «Укрпошта»	32
2.2. Аналіз стану та структури дебіторської заборгованості Акціонерного товариства «Укрпошта»	45
2.3. ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1 Вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги	57
3.2. Вдосконалення механізмів стягнення та рефінансування дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

У сучасних умовах тривалої економічної кризи більшість вітчизняних підприємств стикаються з фінансовими труднощами, що значною мірою обумовлені наявністю дебіторської заборгованості. Її значні обсяги призводять до зниження обігових коштів, що ускладнює функціонування підприємств та знижує їхню конкурентоспроможність. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно глибоко розуміти її економічну сутність, що дозволить застосовувати дієві методи фінансового менеджменту, спрямовані на оптимізацію обсягів заборгованості та її реорганізацію. Проте багато аспектів управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарської діяльності українських підприємств потребують подальшого дослідження та розробки ефективних підходів до їх вирішення.

Питанням визначення дебіторської заборгованості присвячено багато наукових праць. Як приклад, це автори: Мороз А. М. [4], Завгородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. [20], Кужельний М. В., Лінник В. Г. [27], Лищенко О. Г., Бескота Г. М. [29], Кірейцев Г. Г. [23], Дубровська Є. В. [18], Чорнобровець М. М. [56]. Теоретичні і методичні питання управління дебіторською заборгованістю знайшли відображення в працях таких авторів як: Бланк І. [9], Глушко А. Д. [13], Грицай О.І., Станасюк Н.С. [15], Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С. [25], Майборода О.Є., Косарева І.П., Корабейнікова І.О. [32], Одношова О.О. [35], Прокопович Л. Б., Руденко Д. Г., Баланенко О. Г. [38], Даниленко А.С., Варченко О.М., Свиноус І.В. та ін. [45], Федорченко О. Є. [48], Ходус А. [51], Мельник Т.М., Школьник І.О., Боярко І.М. [50] та ін. Проте єдності щодо змісту дебіторської заборгованості, щодо сутності управління серед науковців наразі не існує. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження цих аспектів з метою розробки узгоджених підходів, які сприятимуть ефективному управлінню дебіторською заборгованістю.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є дебіторської заборгованості, її сутність як економічної категорії та вплив на фінансову стабільність і розвиток підприємства. Предметом дослідження виступає управління дебіторською

заборгованістю як елемент загальної системи управління діяльністю підприємства, етапи процесу, методи та інструменти управління. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства. Інформаційною базою для практичного дослідження виступає Акціонерне товариство «Укрпошта». Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі магістра виконані такі завдання: ретельно вивчено економічну сутність та зміст дебіторської заборгованості, визначено її роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства; досліджені аспекти управління дебіторською заборгованістю як елементу системи управління діяльністю підприємства у розрізі системного та процесного підходів, елементи системи, етапи та методи управління; надана характеристика Акціонерного товариства «Укрпошта», проведені діагностика системи управління та аналіз результатів його діяльності; проаналізований стан та структура дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства. У частині формування пропозицій щодо вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства у кваліфікаційній роботі магістра запропоновані заходи вдосконалення функцій обліку й аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги, а також заходи вдосконалення механізмів стягнення та рефінансування дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра застосовано комплекс методів дослідження, зокрема загальнонаукові методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичних аспектів управління дебіторською заборгованістю; порівняльний метод для оцінки динаміки та структури дебіторської заборгованості; економіко-статистичні методи для кількісного аналізу показників і визначення трендів; графічні методи для візуалізації результатів дослідження; системний підхід для визначення взаємозв'язків між елементами управління дебіторською заборгованістю; а також експертний метод для обґрунтування практичних рекомендацій. Застосування цих методів забезпечило наукову обґрунтованість висновків і рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ
ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність дебіторської заборгованості та її роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства

В умовах війни та фінансово-економічної кризи спостерігається погіршується фінансової дисципліни, що призводить до кризи неплатежів та відбивається на платіжному стані підприємств загалом, а це, в свою чергу не сприяє стійкому збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні.

Основою фінансово-господарської діяльності підприємства є розрахункові операції, які, з одного боку, спричиняють дебіторську, а з іншого – кредиторську заборгованість, що в свою чергу негативно впливає на діяльність суб'єкта. Тому суб'єктам ринкових відносин необхідно мати ефективне управління дебіторською заборгованістю, сприяючи її постійному зменшенню. Здійснення всіх необхідних заходів для ефективного управління ними потребує чіткого розуміння природи поняття «дебіторська заборгованість».

Тож за таких умов увага має приділятися категорії «дебіторська заборгованість» як елементу платіжної дисципліни підприємства.

З історичного погляду ще в 1625 році було надане таке визначення: дебітор – це той хто має (власник), хто отримує, кому поставляють, продають або від кого сподіваються отримати платіж, або, нарешті, той, хто повинен платити; кредитор – це той, хто видає (витрачає), з ким розраховуються, від кого отримують, з ким мають справу, хто продає, поставляє, у кого купують, той, кому потрібно платити [46].

Сутністю дебіторської заборгованості є «дебітор» (від латинського *debitum* – борг, обов'язок). Згідно з П(С)БО 10 «дебіторська заборгованість», дебітори – це юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів [37].

Визначення «дебіторська заборгованість» многогранне, яке можна розглядати з багатьох сторін та поглядів. Вітчизняні науковці з різних боків трактують дебіторську заборгованість. Наприклад, Мороз А. М. визначає дебіторську заборгованість як «суму боргів, що належать підприємству, організації, установі від юридичних осіб, і виникають в процесі господарської діяльності підприємств, організацій, установ» [4].

Завгородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. дають таке визначення: «дебіторська заборгованість – це заборгованість юридичних або фізичних осіб, що виникла в процесі господарської діяльності певного підприємства, організації чи установи» [20]. Голов С. Ф. визначає дебіторську заборгованість як фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов'язанням сплати іншої сторони. [14]. У свою чергу Бланк І. О. у своїх працях визначає дебіторську заборгованість як суму боргів перед підприємством [9].

Більшість з цих визначень не у повній мірі розкривають всі аспекти категорії «дебіторська заборгованість». Саме визначення автора Кірейцева Г. Г. про те що дебіторська заборгованість є, насамперед, вимогою до повернення грошових коштів, найбільш влучно описує це поняття, але й вони потребують доповнення [23].

Цікавий підхід до тлумачення дебіторської заборгованості у закордонних авторів. В перекладі на українську мову *accounts receivable* (анг.) означає не тільки дебіторську заборгованість, а ще має такі варіанти перекладу: рахунки до отримання, рахунки дебіторів, дебітор за розрахунками. Визначення «рахунки до отримання» дотримуються вчені Д. Стоун та К. Хітчинг [42].

Стосовно сучасних вітчизняних вчених, то Дубровська Є.В. визначає дебіторську заборгованість як «неоплачені юридичними та фізичними особами товари (роботи, послуги) та/або вилучені кошти з кругообігу підприємства, що мають документальне підтвердження, яке надає право на отримання боргу у вигляді грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів» [18]. Це твердження є не досить вдалим, так, як вилучені кошти підприємства, зазвичай не перетворюються у дебіторську заборгованість.

На основі аналізу наукових джерел щодо визначення сутності дебіторської заборгованості можна скласти порівняльну характеристику (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності категорії «дебіторська заборгованість»

Джерело	Визначення
А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін. [45]	Дебіторська заборгованість – це сума заборгованості дебіторів підприємства на певну дату. Вона виникає на певній стадії операційного циклу підприємства, тобто у період повного обороту інвестованих в оборотні активи грошових коштів.
П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [37]	Дебіторська заборгованість – це суми заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Дебітори – юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми коштів, їх еквівалентів або інших активів.
Голов С. Ф. [14]	Дебіторська заборгованість – фінансовий актив, що є контрактним правом однієї сторони отримати гроші й узгоджується з відповідним зобов'язанням сплати іншої сторони.
Стоун Д., Хітчинг К. [42]	Дебіторська заборгованість – це сума боргів, які винні підприємству юридичні або фізичні особи та які виникли у результаті господарських взаємовідносин з ними, а сама дебіторська заборгованість має назву «рахунки до отримання»
Лищенко О. Г. [29]	Дебіторська заборгованість – це фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства.
Момот Т. [34]	Дебіторська заборгованість – безвідсоткова позика контрагентам.
Крайник О. П., Клепікова З. В. [26]	Дебіторська заборгованість – форма відстрочки платежу – відкритий кредит (неформальна або формальна угода, яка передбачає виконання послуг замовником або реалізації продукції покупцю з відстрочкою оплати за них. Такий кредит вважається безкоштовним та без чіткого визначення строку
Белозерцев В. [6]	Дебіторська заборгованість – грошове вираження результату вимушеної або заздалегідь запланованої господарсько-економічної операції кредитного характеру з контрагентами (юридичними або фізичними особами), що мала місце у минулому та борг за неї може бути достовірно визначений, узгоджений з контрагентом та сплачений підприємству у майбутньому, а в поточний момент відображений у балансі підприємства як актив.
Кірейцев Г. Г. [23]	Дебіторська заборгованість – це складова оборотного капіталу, яка є комплексом вимог до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг.
Бланк І. О. [9]	Визнають дебіторську заборгованість як борги (слово «дебітор» походить від слова «дебет»)(борг)
Кужельний М. В., Лінник В. Г. [27]	Під дебіторською заборгованість мають на увазі права на повернення боргу.
Майборода О.Є., Косарева І.П., Корабейнікова І.О. [32]	Дебіторська заборгованість – це юридичне право підприємства отримати грошові кошти, матеріальні ресурси, що не оплачені контрагентами, і може використовуватися для оцінки фінансового стану підприємства на підставі розрахунку показників результативної його діяльності.

Дебіторська заборгованість – це наслідок цивільних зобов’язань, що виникають у результаті визначеної угоди, яка оформлена договором і являє собою дію суб’єктів, що беруть у ній участь (юридичних чи фізичних осіб), результатом чого є виникнення товарних і грошових зобов’язань. Дебіторська заборгованість має суттєве значення в діяльності підприємства. За своїм змістом дебіторська заборгованість є інструментом кредитування дебітора за отримані ним товари, надані роботи чи послуги на безвідсотковій основі [32].

Низка авторів підкреслюють, що однозначного визначення дебіторської заборгованості в дослідженнях учених немає, і пропонують підходи до трактування цього поняття [32, 56].

Дослідження літературних джерел дає змогу уточнити підходи до визначення поняття «дебіторська заборгованість» (рис. 1.1).

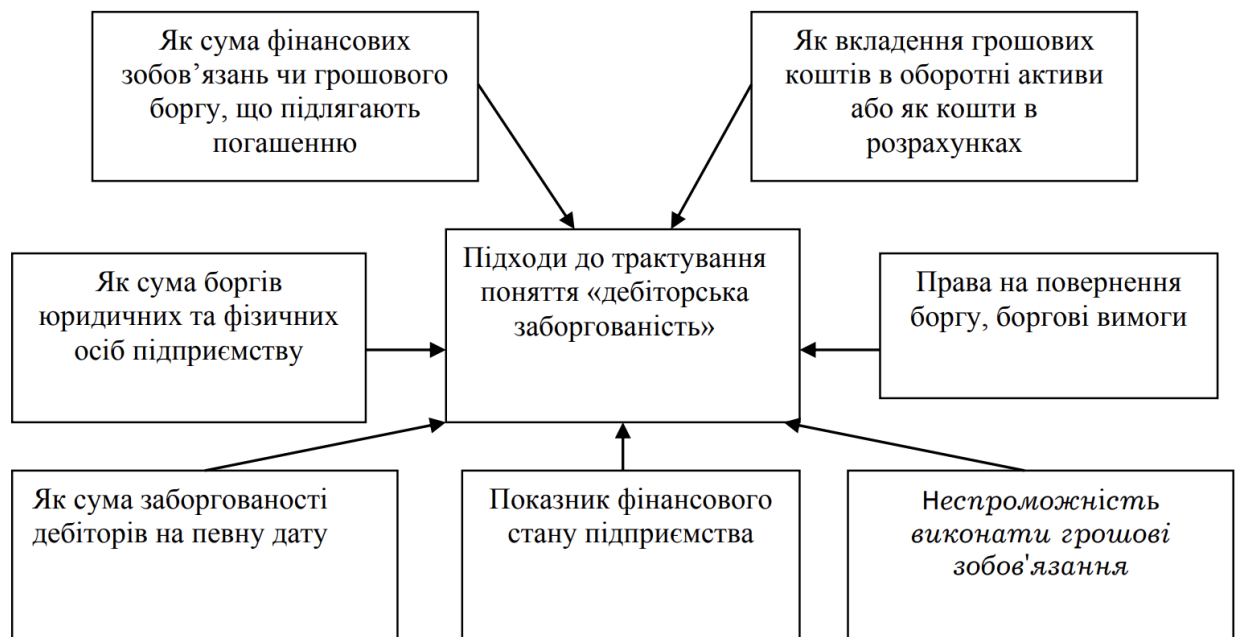


Рис. 1.1. Узагальнення підходів до трактування поняття «дебіторська заборгованість» [27, 32, 33, 56, 59]

Інформація з рис. 1.1 свідчить, що під дебіторською заборгованістю розуміють неспроможність виконати свої зобов'язання, суму зобов'язань, що підлягають погашенню, вкладення в оборотні активи, права на повернення боргу, оцінюють як показник фінансового стану підприємства [32].

Тож, серед науковців виділяють такі напрями його трактування: 1) сума заборгованості; сума боргів; заборгованість; борги; 2) елемент оборотних (фінансових) активів; 3) безготівкова позика; 4) боргові права до покупців; 5) матеріальні ресурси, не оплачені контрагентами; 6) неспроможність виконати грошові зобов'язання; 7) показник фінансового стану підприємства; 8) юридичне право підприємства отримати грошові кошти, 9) матеріальні ресурси, що не оплачені контрагентами.

У дослідженні, дебіторська заборгованість розглядається як сукупність грошових зобов'язань інших юридичних або фізичних осіб перед підприємством, які здійснюються в процесі його господарської діяльності з реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт. З точки зору економічного та управлінського підходів це поняття має багатогранну сутність (рис. 1.2):

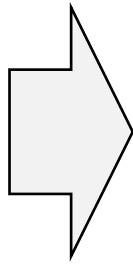
1) з економічної точки зору дебіторська заборгованість є частиною оборотних активів підприємства, яка характеризує тимчасову трансформацію майна у формі вимог до контрагентів. Вона впливає на фінансову ліквідність, оборотність капіталу та загальну економічну ефективність підприємства. З точки зору економіки, дебіторська заборгованість є інструментом підтримки ділових відносин із клієнтами та стимулювання попиту, але водночас створює ризики втрат і фінансових труднощів у разі неповернення коштів;

2) з управлінської точки зору дебіторська заборгованість розглядається як об'єкт фінансового менеджменту, що потребує ефективного планування, контролю та регулювання. Вона є одним із інструментів у процесі формування та цільового використання грошових потоків на підприємстві та підтримки його платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. Дебіторська заборгованість є результативним індикатором у таких процесах як: оцінка кредитоспроможності контрагентів; визначення оптимальної кредитної політики підприємства; мінімізація ризиків неповернення боргів; моніторинг і аналіз динаміки заборгованості для прийняття службових коригуючих дій.

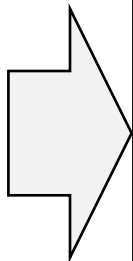
Для забезпечення всебічного розвитку та стабільного функціонування всіх сфер економіки вкрай важливо, щоб менеджери мали доступ до правдивої,

об'єктивної та достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, зокрема про стан дебіторської заборгованості, для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Дебіторська заборгованість розглядається – це сукупність грошових зобов'язань інших юридичних або фізичних осіб перед підприємством, які здійснюються в процесі його господарської діяльності з реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт:



1) з економічної точки зору дебіторська заборгованість є частиною оборотних активів підприємства, яка характеризує тимчасову трансформацію майна у формі вимог до контрагентів. Вона впливає на фінансову ліквідність, оборотність капіталу та загальну економічну ефективність підприємства. З точки зору економіки, дебіторська заборгованість є інструментом підтримки ділових відносин із клієнтами та стимулювання попиту, але водночас створює ризики втрат і фінансових труднощів у разі неповернення коштів;



2) з управлінської точки зору дебіторська заборгованість розглядається як об'єкт фінансового менеджменту, що потребує ефективного планування, контролю та регулювання. Вона є одним із інструментів у процесі формування та цільового використання грошових потоків на підприємстві та підтримки його платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. Дебіторська заборгованість є результативним індикатором у таких процесах як: оцінка кредитоспроможності контрагентів; визначення оптимальної кредитної політики підприємства; мінімізація ризиків неповернення боргів; моніторинг і аналіз динаміки заборгованості для прийняття службових коригуючих дій.

Рис. 1.2. Тракткування категорії «дебіторської заборгованості», яке розглядається у кваліфікаційній роботі магістра

Основною причиною збільшення дебіторської заборгованості відзначають відсутність грошових коштів на банківських рахунках підприємства. Для того, щоб вберегти підприємство від значних втрат або визнання його неспроможним, керівництво має на меті створювати необхідні умови для скорочення дебіторської заборгованості. Якщо виникає ситуація, коли дебітори ухиляються від здійснення своїх фінансових зобов'язань, здійснюють їх несвоєчасно або не у повному розмірі, в даному випадку здійснюється порушення розрахунково-платіжної дисципліни, котра уповільнює рух грошових коштів, відбувається погіршення фінансового становища підприємства [60].

Також до причин утворення дебіторської заборгованості на підприємстві відносять: 1) різниця в обсязі грошових коштів, котрі знаходяться в обігу, вартісному обсягу виготовленої продукції, здійснених послуг та платежів у

бюджетні сфери; 2) нестача коштів та зниження рівня платоспроможності; 3) недотримання розрахунково-платіжної дисципліни з клієнтом; 4) низький рівень платіжної дисципліни покупців та економічний стан галузей, яким вони належать [60].

Аналізуючи дебіторську заборгованість можна дізнатися її рівень, динаміку, ліквідність, структуру, кредитну політику підприємства, а також чи ефективно інвестувати в дебіторську заборгованість фінансові засоби. Це все можна дізнатися за допомогою аналізу дебіторської заборгованості за минулі періоди. Для отримання цієї інформації вивчається баланс підприємства, примітки до фінансової звітності, дані як аналітичного, так і синтетичного обліку, внутрішня звітність, нормативно-методичні документи обліку [58].

З метою оптимізації структури дебіторської заборгованості та мінімізації ризиків, що пов'язані із неповерненням боргів від дебіторів, доречно розглянути класифікацію дебіторської заборгованості. Така класифікація дозволяє систематизувати заборгованість за критеріями, такими як терміни виникнення, види контрагентів, причини утворення та ступінь ризику. Це забезпечує більш точний аналіз фінансового стану, допоможе розробити дієві стратегії управління грошовими потоками та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ліквідності та стабільності підприємства (табл. 1.2).

Залежно від походження та терміну погашення дебіторська заборгованість може бути поточною або довгостроковою. В обліку можуть бути заборгованості, щодо яких є невпевненість з погашення – сумнівна заборгованість. Крім того, не виключено факт, що така заборгованість стане безнадійною. У П(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» наводяться визначення таких видів заборгованостей [11, 37]: 1) дебіторська заборгованість – сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату;

2) поточна дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка виникає під час нормального операційного циклу або буде погашена протягом 12-ти місяців з дати балансу (наявність одного із критеріїв). 3) довгострокова дебіторська заборгованість – сума дебіторської заборгованості, яка не виникає під час нормального операційного циклу та буде погашена після 12-ти

місяців з дати балансу (наявність одночасно двох критеріїв); 4) сумнівний борг – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої є невпевненість з її погашення боржником; 5) безнадійна дебіторська заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої є впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності (наявність одного з критеріїв).

Таблиця 1.2

Класифікація дебіторської заборгованості дебіторської заборгованості [55]

Ознака класифікації	Види дебіторської заборгованості
1) За термінами погашення:	поточна – з терміном погашення до 12 місяців; довгострокова – з терміном погашення понад 12 місяці
2) По своєчасності повернення:	нормальна та прострочена. Прострочена поділяється на резерв сумнівних боргів та безнадійна дебіторська заборгованість.
3) По можливості стягнення:	надійна, сумнівна та безнадійна
4) За економічним змістом:	аванси видані; заборгованість покупців та замовників; інша.
5) За об'єктами виникнення заборгованості:	товарна та безтоварна.
6) За суб'єктами:	внутрішні та зовнішні дебітори; дебіторська заборгованість фізичних або юридичні осіб.
7) За контрагентами:	заборгованість вітчизняних або іноземних дебіторів.
8) Дебіторська заборгованість по розрахункам за спільну діяльність:	вклад у спільне діяльність та розрахунки по спільній діяльності.
9) По забезпеченню вексями:	забезпечена або не забезпечена.
10) За рівнем ліквідності:	короткострокові та довгострокові дебіторські заборгованості.
11) За видами довготермінової дебіторської заборгованості:	дебіторська заборгованість за майно, на засадах фінансової оренди; довготермінові векселі отримані; інша довготермінова дебіторська заборгованість
12) За застосуванням методів обчислення резерву сумнівних боргів дебіторської заборгованості:	метод застосування абсолютної

Для забезпеченні фінансової стійкості та розвитку підприємства дебіторська заборгованість відіграє важливу роль, оскільки вона є одним із ключових елементів оборотних активів, що також впливає на ліквідність, платоспроможність та ефективність використання фінансових ресурсів. Раціональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень грошових потоків, знижувати фінансові ризики, пов'язані з неповерненням коштів, та забезпечувати стабільність фінансового стану. До того ж, оптимальна кредитна політика сприяє зміцненню ділових відносин із партнерами, розширенню ринків збуту та стимулюванню зростання доходів,

що є основою для довгострокового розвитку підприємства. Тож, дебіторська заборгованість є не лише показником фінансової стабільності, а й інструментом в управлінні, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

До основних причин виникнення дебіторської заборгованості на підприємстві можна віднести: 1) невідповідність обсягу грошової маси, що знаходиться в обігу, вартісному обсягу продукції, що випускається, надаваних послуг і платежів у бюджетній сфері; 2) низьку платіжну дисципліну покупців і загальний економічний стан галузей, до яких вони належать; 3) брак коштів у клієнта або зниження рівня його платоспроможності; 4) порушення розрахунково-платіжної дисципліни контрагентами; 5) зниження інвестиційних накопичень та інших залишків грошових коштів у підприємства; 6) значне випередження процентних банківських ставок порівняно з темпами інфляції (у кілька разів) і практична недоступність отримання кредитів, особливо довгострокових, для більшості підприємств; 7) відволікання платіжних засобів для закупівлі валюти і подальше знецінювання гривні; 8) нерозвиненість практики факторингу; 9) недосконала політика стягнення дебіторської заборгованості; 10) недосконалість якості аналізу дебіторської заборгованості й послідовності у використанні його результатів [56].

З точки зору впливу дебіторської заборгованості підприємства на його фінансову діяльність, необхідно усвідомити значення такого впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив дебіторської заборгованості на діяльність підприємств [39, 52]

Позитивний вплив	Негативний вплив
стимулювання збільшення обсягів продажу	вилучення коштів з обороту
встановлення стабільних і тривалих зав'язків із покупцями	виникнення витрат на управління дебіторською заборгованістю
формування конкурентоспроможного асортименту товарів	виникнення ризику неповернення, втрат від інфляції і зниження прибутку та ін.
прискорення реалізації запасів і відповідне зниження витрат з їх утримання та ін.	

Перелік напрямів, які демонструють значення дебіторської заборгованості для забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства представлені в табл. 1.4. До таких напрямів входять: 1) підтримка фінансової

ліквідності; 2) мінімізація фінансових ризиків; 3) стимулювання доходів і продажів; 4) забезпечення конкурентних переваг; 5) підтримка стійкості грошових потоків; 6) формування стратегії розвитку.

Таблиця 1.4

Перелік напрямів, які демонструють значення дебіторської заборгованості для забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства

Напрямок	Розкриття змісту напрямку
Підтримка фінансової ліквідності.	Дебіторська заборгованість є частиною оборотних активів, яка прямо впливає на ліквідність підприємства. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дозволяє врегулювати грошові потоки та оптимізувати залишки грошових коштів для виконання поточних фінансових зобов'язань та здійснення інших фінансових операцій.
Мінімізація фінансових ризиків.	Рациональне управління заборгованістю дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з неплатоспроможністю контрагентів чи несвоєчасним поверненням боргів, що підвищує стабільність фінансового стану підприємства.
Стимулювання доходів і продажів	Надаючи покупцям певні кредитні умови, підприємство стимулює збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів та зміцнення ділових відносин, що сприяє росту доходів.
Забезпечення конкурентних переваг.	Гнучка кредитна політика, що враховує особливості та потреби контрагентів, допоможе підприємству створити конкурентні переваги, залучити більше партнерів і закріпити свою позицію на ринку.
Підтримка стійкості грошових потоків	Ефективне управління дебіторською заборгованістю сприяє рівномірному розподілу надходжень грошових коштів, що відбивається стабільності операційної діяльності підприємства.
Формування стратегії розвитку	Аналіз дебіторської заборгованості дозволяє підприємству оцінити фінансову дисципліну контрагентів, адаптувати стратегію розвитку, правильно обрати ринки збуту та підвищити загальну ефективність діяльності.

Таким чином, в умовах війни та фінансово-економічної кризи спостерігається погіршується фінансової дисципліни, що призводить до кризи неплатежів та відбивається на платіжному стані підприємств загалом, а це, в свою чергу не сприяє стійкому збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні. У дослідженні, дебіторська заборгованість розглядається як сукупність грошових зобов'язань інших юридичних або фізичних осіб перед підприємством, які здійснюються в процесі його господарської діяльності з реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт. З точки зору економічного та управлінського підходів це поняття має багатогранну сутність. З економічної точки зору дебіторська заборгованість є частиною оборотних активів підприємства, яка характеризує тимчасову трансформацію майна у формі вимог до контрагентів. Вона впливає на фінансову ліквідність, оборотність капіталу та загальну економічну ефективність підприємства. З точки зору економіки,

дебіторська заборгованість є інструментом підтримки ділових відносин із клієнтами та стимулювання попиту, але водночас створює ризики втрат і фінансових труднощів у разі неповернення коштів. З управлінської точки зору дебіторська заборгованість розглядається як об'єкт фінансового менеджменту, що потребує ефективного планування, контролю та регулювання. Вона є одним із інструментів у процесі формування та цільового використання грошових потоків на підприємстві та підтримки його платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. Дебіторська заборгованість є результативним індикатором у таких процесах як: оцінка кредитоспроможності контрагентів; визначення оптимальної кредитної політики підприємства; мінімізація ризиків неповернення боргів; моніторинг і аналіз динаміки заборгованості для прийняття службових коригуючих дій. З метою оптимізації структури дебіторської заборгованості та мінімізації ризиків, що пов'язані із неповерненням боргів від дебіторів, доречно розглянути класифікацію дебіторської заборгованості. Така класифікація дозволяє систематизувати заборгованість за критеріями, такими як терміни виникнення, види контрагентів, причини утворення та ступінь ризику. Це забезпечує більш точний аналіз фінансового стану, допоможе розробити дієві стратегії управління грошовими потоками та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ліквідності та стабільності підприємства. Для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства дебіторська заборгованість відіграє важливу роль, оскільки вона є одним із ключових елементів оборотних активів, що також впливає на ліквідність, платоспроможність та ефективність використання фінансових ресурсів. Раціональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень грошових потоків, знижувати фінансові ризики, пов'язані з неповерненням коштів, та забезпечувати стабільність фінансового стану. До того ж, оптимальна кредитна політика сприяє зміцненню ділових відносин із партнерами, розширенню ринків збуту та стимулюванню зростання доходів, що є основою для довгострокового розвитку підприємства. Тож, дебіторська заборгованість є не лише показником фінансової стабільності, а й інструментом в управлінні, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Управління дебіторською заборгованістю як складова системи управління діяльністю підприємства

Внаслідок зниження ефективності господарської діяльності через підвищення нестабільності чинників зовнішнього середовища може порушитися структура дебіторської заборгованості, що негативно вплине на фінансовий стан, стабільність та платоспроможність підприємства. Тож необхідно удосконалити систему управління дебіторською заборгованістю та посилити аналіз за її структурою та станом, що актуалізує тему дослідження задля пошуку більш ефективних шляхів її формування та використання.

Однією з основних проблем будь-якого підприємства є ефективне управління фінансовими ресурсами, яке пов'язане з оптимізацією співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, їх обсягів, строків погашення та впливу на фінансове забезпечення й результати діяльності підприємства. Управління дебіторською заборгованістю відіграє ключову роль у загальній системі фінансового менеджменту, оскільки стан дебіторської заборгованості безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства. Особливо небезпечною є тенденція до стрімкого зростання взаємних боргів між підприємствами, що часто стає причиною необґрунтованого банкрутства значної кількості суб'єктів господарювання.

При управлінні дебіторською заборгованістю слід пам'ятати, що вона виникає на певній стадії операційного циклу підприємства, тобто у період повного обороту інвестованих в оборотні активи грошових коштів. Процес цього обороту показаний на рис. 1.1 [45].

Як можна тут простежити рух оборотних активів підприємства в процесі операційного (виробничо-комерційного) циклу проходить чотири основні стадії, послідовно змінюючи свої форми. На першій стадії грошові активи (включаючи їх субститути у формі короткострокових фінансових вкладень) використовуються для придбання сировини і матеріалів, тобто запасів матеріальних оборотних активів. На другій стадії запаси матеріальних оборотних активів інвестуються у виробництво [45].

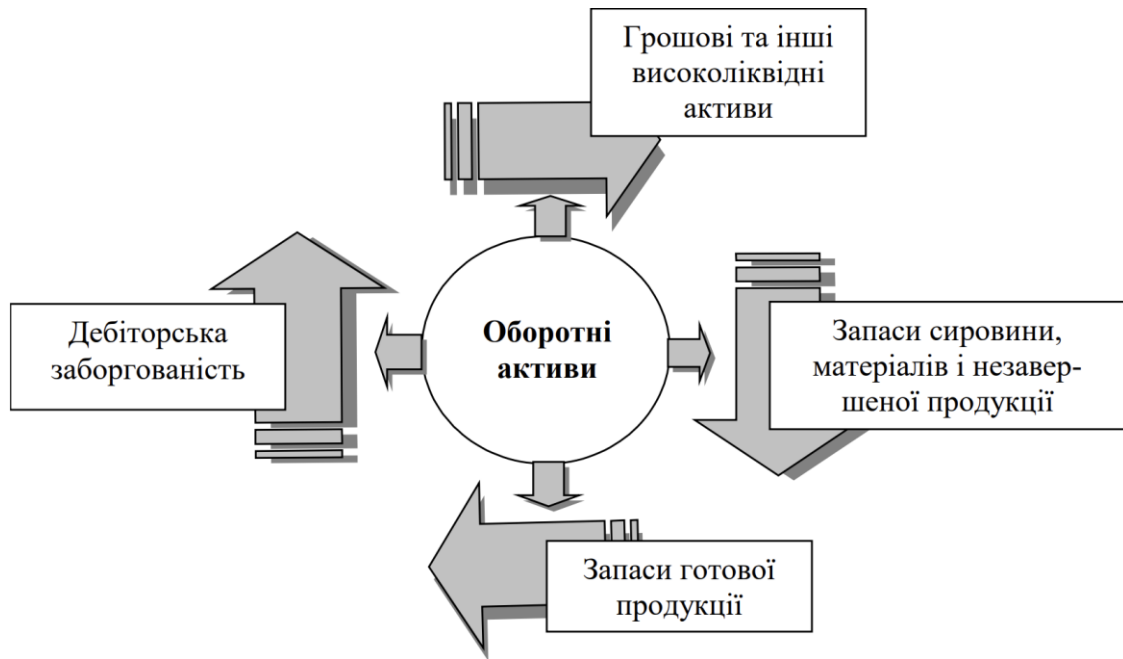


Рис. 1.3. Рух оборотних активів в процесі операційного циклу [45]

На третій стадії запаси готової продукції реалізуються споживачам і до моменту надходження їх оплати перетворюються на дебіторську заборгованість. На четвертій стадії інкасова (тобто оплачена) дебіторська заборгованість знову перетворюється на грошові активи (частина яких до початку виробничого використання може зберігатися у формі високоліквідних короткострокових фінансових вкладень) [45].

Важливою характеристикою операційного циклу, що суттєво впливає на обсяг, структуру та ефективність використання оборотних активів, є його тривалість. Вона включає період часу від моменту витрачання підприємством грошових коштів на придбання запасів матеріальних оборотних активів до надходження коштів від дебіторів за реалізовану продукцію [45].

Управління дебіторською заборгованістю являє собою складову частину загальної системи управління оборотними активами підприємства. У сучасній практиці фінансового менеджменту в Україні управління дебіторською заборгованістю вважається одним з найважливіших і водночас складних елементів управління оборотними засобами. Порушення нормального циклічного процесу її утворення та погашення може бути не тільки причиною виникнення проблем для підприємства (порушення узгодженості грошових потоків, втрата

ліквідності активів та платоспроможності підприємства), а й спричинити розвиток глобальної кризи неплатежів в економіці країни [45].

В економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «управління дебіторською заборгованістю». Так, А. Ходус розглядає процес управління з позиції узгодженості руху дебіторської та кредиторської заборгованостей, яка відображається у сформованій сумі вільних коштів та рівні платоспроможності за періодами, що аналізуються [51]. При цьому підкреслюється значимість відповідності матеріальних і фінансових потоків як необхідної умови оптимізації дебіторської та кредиторської заборгованостей.

С. Ковтун, Н. Ткачук та С. Савлук, орієнтуючись також на швидкості обороту заборгованостей, роблять акцент і на необхідності зіставлення доходу, що одержується від збільшення обсягів продажу при наданні товарних кредитів і збільшенні кредиторської заборгованості, з витратами на їх формування, використання, повернення й прямими втратами від списання, сплати штрафів і неустойок [25].

Доцільно відмітити вартісний підхід І. Бланка до управління дебіторською заборгованістю. Ціна дебіторської заборгованості розглядається з позицій альтернативного використання капіталу [8]. Мінімізація сукупної ціни визначає цільову спрямованість рішень.

Розглянувши різні підходи до управління дебіторською заборгованістю доцільно зазначити, що вони не суперечать, а доповнюють один одного. Основними критеріальними оцінками в процесі прийняття рішень є: ліквідність і платоспроможність; фінансова стійкість; оборотність і рентабельність; вартість відволікання й залучення фінансових ресурсів; рівень ризиків. Дані цільові настанови відповідають двоєдиній базовій цілі бізнесу у вигляді збільшення прибутку й здатності генерувати достатні для ведення підприємницької діяльності кошти [13].

Узагальнюючи вищезазначене, управління дебіторською заборгованістю є частиною загальної політики управління оборотними активами та маркетингової політики підприємства, що спрямована на розширення обсягу реалізації продукції і оптимізації загального розміру заборгованості та забезпечення її

своєчасної інкасації [50]. Таке управління функціонує як система прийняття та реалізації рішень щодо величини дебіторської заборгованості, яка веде до оптимізації грошових потоків підприємства при мінімізації сукупних витрат стосовно управління дебіторською заборгованістю за певний період. Елементами цієї системи виступають фактори, що визначають величину дебіторської заборгованості, цілі, завдання, принципи, алгоритм, методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю [45].

Необхідність управління дебіторською заборгованістю викликана тим, що: 1) одержання платежів від дебіторів є одним із основних джерел надходження коштів на підприємство від операційної діяльності; 2) урахування реальних витрат або вигод від прийнятих кредитних рішень може використовуватися як інструмент розширення продажів [45].

Проблеми управління дебіторською заборгованістю слід аналізувати, враховуючи два ключові аспекти її економічного значення: по-перше, дебіторська заборгованість є джерелом безоплатних фінансових ресурсів для боржників, а по-друге, вона створює потенціал для збільшення обсягів реалізації товарів, робіт чи послуг за рахунок надання кредитних умов покупцям. Таким чином, ці питання можна розглядати як з точки зору менеджменту, так і з позицій економічного маркетингу. Для систематизації завдань управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах господарської діяльності підприємств пропонується відобразити їх у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.4.

Аналіз означених завдань управління дебіторською заборгованістю дозволяє зробити висновок, що ефективне управління в цій сфері має базуватися на чітко визначених принципах. Проте сучасна економіка характеризується відсутністю комплексних відповідей на концептуальні питання, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю. Для вирішення цієї проблеми нами було запропоновано набір принципів, заснованих на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту, які можуть слугувати основою для побудови ефективної системи управління.

Більшість вітчизняних підприємств приймають рішення стосовно утворення і погашення дебіторської заборгованості на інтуїтивній основі. Часто з

цього питання відсутня навіть більш-менш обґрунтована і постійна політика. Це може привести до прямих фінансових втрат [45].

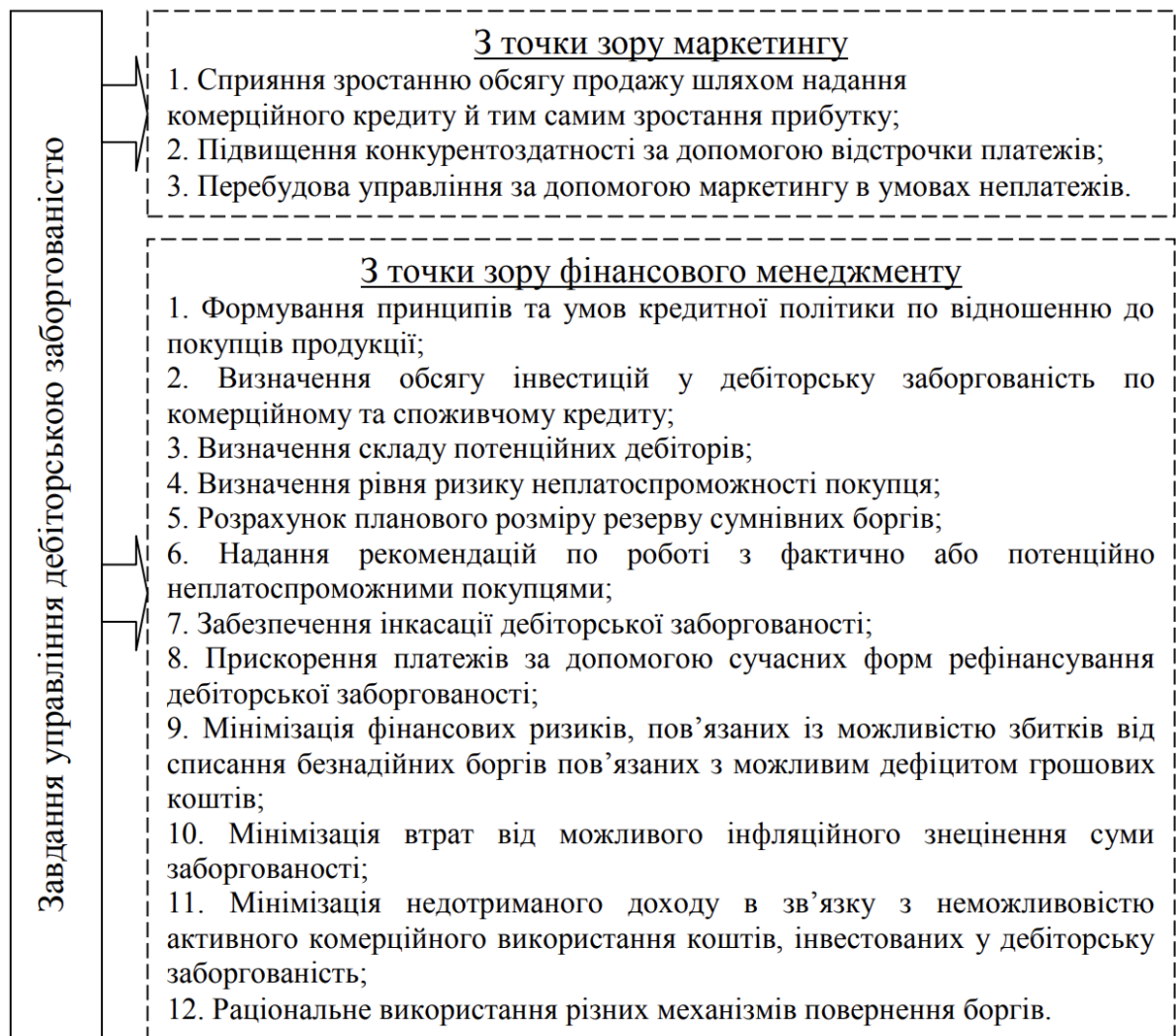


Рис. 1.4. Перелік завдань управління дебіторською заборгованістю [44]

До ключових принципів управління дебіторською заборгованістю підприємства можна віднести (табл. 1.4): 1) принцип своєчасності; 2) принцип економічної доцільності; 3) принцип платоспроможності контрагентів; 4) принцип диверсифікації ризиків; 5) принцип мінімізації ризиків; 6) принцип системності в управлінні; 7) принцип нормативного підходу; 8) принцип динамічності; 9) принцип прозорості; 10) принцип оперативності.

Дотримання таких принципів в управлінні дебіторською заборгованістю дозволить зробити цей процес ефективно управляти за рахунок зниження фінансових ризиків, узгодження грошових потоків, підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Принципів управління дебіторською заборгованістю підприємства

Принцип	Зміст принципу
Принцип своєчасності.	Забезпечення своєчасного моніторингу та контролю заборгованості з метою попередження прострочень і мінімізації ризиків неповернення боргів.
Принцип економічної доцільності.	Управління дебіторською заборгованістю повинно бути спрямоване на досягнення оптимального балансу між зростанням обсягів реалізації та мінімізацією фінансових втрат через заморожені кошти.
Принцип платоспроможності контрагентів.	Передбачає ретельний аналіз фінансового стану покупців перед наданням їм відстрочки платежу або інших кредитних умов.
Принцип диверсифікації ризиків.	Полягає у зниженні залежності від окремих дебіторів шляхом розподілу заборгованості серед різних контрагентів.
Принцип мінімізації ризиків.	Включає використання механізмів страхування дебіторської заборгованості, створення резервів під сумнівні борги та застосування факторингу.
Принцип системності в управлінні.	Управління заборгованістю повинно інтегруватися в загальну систему фінансового менеджменту підприємства, включаючи управління грошовими потоками, кредитною політикою та аналітикою.
Принцип нормативного підходу.	Розробка внутрішніх стандартів і політик, які регламентують порядок надання відстрочки платежу, встановлення знижок і штрафів.
Принцип динамічності.	Система управління дебіторською заборгованістю має бути гнучкою та адаптивною до змін економічних умов і фінансового стану підприємства.
Принцип прозорості.	Передбачає забезпечення доступності та відкритості інформації про стан дебіторської заборгованості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Принцип оперативності.	Швидке реагування на зміни у стані заборгованості або поведінці контрагентів для уникнення проблемних ситуацій.

На основі систематизації поглядів вітчизняних вчених можна визначити наступні основні складові формування системи управління дебіторською заборгованістю [13]: 1) створення комісії з управління дебіторською заборгованістю; 2) проведення постійного моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованостей; 3) аналіз дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; 4) розробка плану управління дебіторською заборгованістю; 5) визначення допустимої величини портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації; 6) формування принципів кредитної політики та умов кредитування на основі диференціації покупців продукції за рівнем кредитоспроможності; 7) вибір форм розрахунку за товарним кредитом; 8) забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування

дебіторської заборгованості; 9) побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасною оплатою дебіторської заборгованості [57].

Етапи формування системи управління дебіторською заборгованістю суб'єкта господарювання представлені на рис. 1.5.

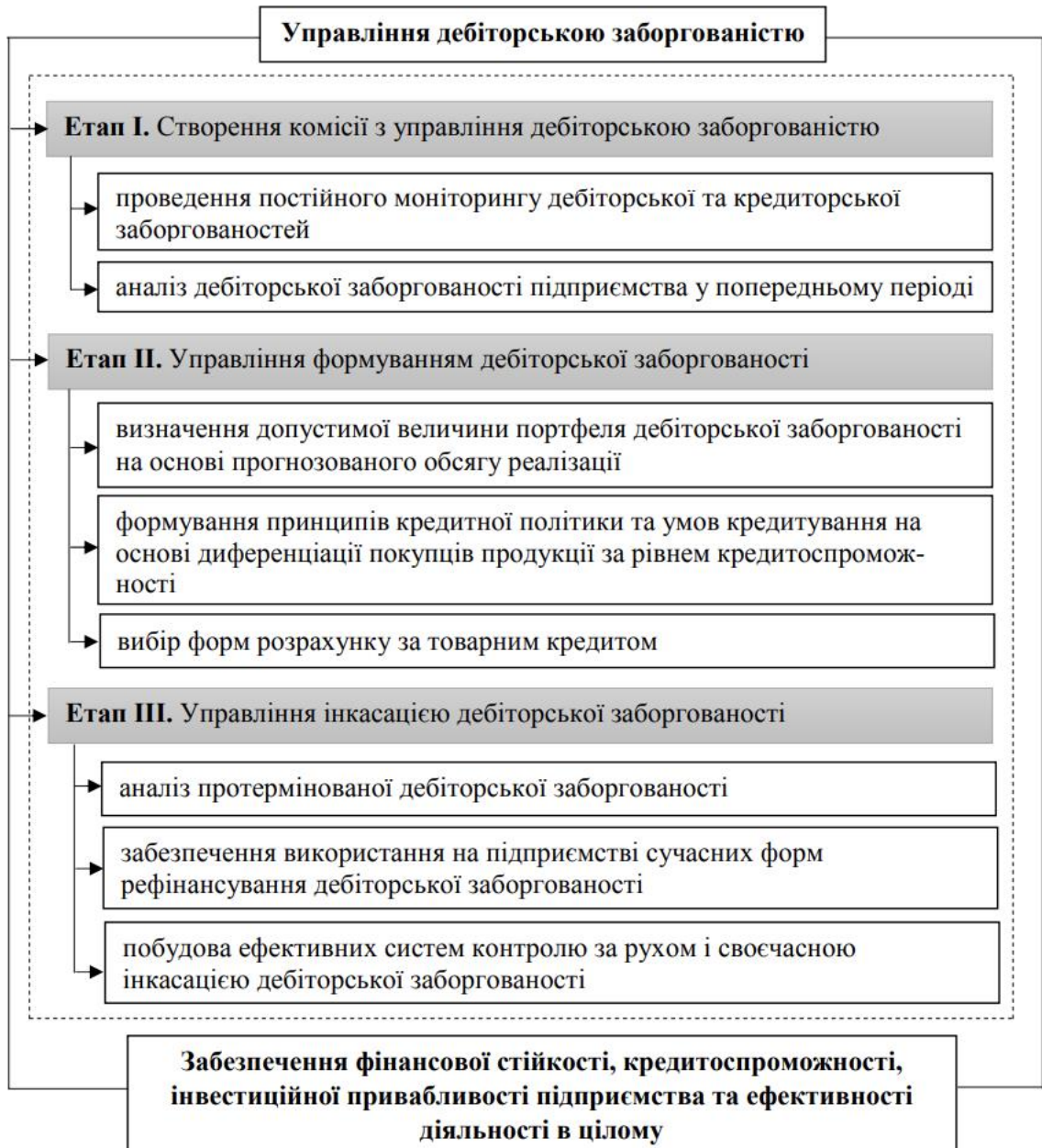


Рис. 1.5. Порядок формування системи управління дебіторської заборгованості в напрямку забезпечення ефективної діяльності підприємства [13]

На першому етапі передбачається проведення комплексного аналізу дебіторської заборгованості. Основними параметрами, що характеризують стан дебіторської заборгованості, є її середньорічний розмір, середній термін

погашення та частка в структурі доходу від операційної діяльності. Слід проаналізувати кількісний та якісний склад заборгованостей, коефіцієнти оборотності, співвідношення заборгованостей по сумах та строках оплати, їх вплив на фінансові результати підприємства [13].

На другому етапі визначають тип кредитної політики, який характеризує принципові підходи до її здійснення з позиції співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Розрізняють три типи кредитної політики підприємства по відношенню до покупців продукції: консервативний (мінімізація кредитного ризику), помірний (орієнтується на середній рівень кредитного ризику під час продажу продукції з відстроченням платежу) і агресивний (збільшення додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику). Згідно з обраним типом кредитної політики формуються відповідні параметри: рівень кредитного ліміту як гранична межа рівня дебіторської заборгованості; ліміт строку інкасації дебіторської заборгованості; шкала нормативної рентабельності для формування договірної ціни за товари та послуги; шкала знижок для розрахунків із замовниками на умовах попередньої оплати та у випадку скорочення строку інкасації дебіторської заборгованості. Ліміти обмежують обсяги та строки кредитування, тобто опосередковано характеризують рівень ризику втрати підприємством ліквідності, який відповідає обраному типу кредитної політики. Шкали визначають рівень прибутковості, що досягається у процесі реалізації політики [13].

Цей етап передбачає також формування стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання кредиту. Цей процес базується на вивченні кредитоспроможності покупців. Формування системи стандартів оцінки покупців включає наступні елементи: визначення системи характеристик, що оцінюють кредитоздатність окремих груп покупців, формування експертизи інформаційної бази проведення оцінки кредитоздатності покупців, вибір методів оцінки окремих характеристик кредитоздатності покупців, групування покупців за рівнем кредитоздатності, диференціація кредитних умов відповідно до рівня кредитоздатності. Найбільш гнучким інструментом впливу на швидкість

повернення коштів в оборот підприємства є надання знижок за швидку оплату продукції. Негайне погашення дебіторської заборгованості скоротить суму заборгованості дебіторів.

Третій етап передбачає розробку ряду заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої прострочені. Передбачається забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які прискорюють її переведення в грошову форму оборотних активів: факторинг; облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг [13].

Побудова ефективних систем контролю за своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості здійснюється з метою забезпечення надходження інформації не тільки про те, що відбулося, але й про відхилення, які можуть бути. Це потрібно для того, щоб регулювання могло здійснюватися в превентивному порядку. Найбільше значення набуває здійснення контролю, який дозволяє з'ясувати наскільки ефективно та своєчасно відбувається погашення дебіторської заборгованості, наскільки запропонована відстрочка платежу відповідає вимогам ринку та стану на ньому підприємства [30].

Наслідком впровадження ефективної системи управління дебіторською заборгованістю мають стати: забезпечення безперервної роботи підприємства; зниження обсягів вільних поточних активів, і, як наслідок, зниження витрат на їх фінансування; прискорення обігу оборотних активів; максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності; підвищення рівня фінансової безпеки підприємства [13].

Сукупність методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю можна представити у вигляді трьох груп [12]. Перша група – інвестиційні. Ця група дозволяє формувати оптимальні параметри вкладення оборотного капіталу в дебіторську заборгованість. В умовах кризи такі методи затребувані більшою мірою. Другою групою є інкасаційні методи та інструменти. Їх застосування безпосередньо забезпечує своєчасність виконання дебіторами своїх зобов'язань за наданим для них комерційним кредитом. Третя група методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю дає можливість

компанії отримати грошові кошти, інвестовані в дебіторську заборгованість, і шляхом передачі дебіторської заборгованості третім особам, управляти якістю цього активу. Розглянемо методи та інструменти детальніше.

Таблиця 1.6

Методи управління дебіторською заборгованістю [19, 45]

Метод	Характеристика методу
Метод прямого розрахунку дебіторської заборгованості	Метод передбачає, що обсяг інвестицій в дебіторську заборгованість залежить від собівартості денного обсягу продажів, робіт або послуг на умовах відстрочки і терміну цієї відстрочки.
Аналітичний метод визначення оптимального обсягу "інвестицій" в дебіторську заборгованість	Метод припускає, що для визначення обсягу інвестицій в дебіторську заборгованість слід виконати розрахунок фактичного обсягу авансування оборотного капіталу в дебіторську заборгованість в базисному періоді, потім визначити фактори, що впливають на обсяги інвестицій в дебіторську заборгованість. Крім того, обсяг інвестицій в дебіторську заборгованість коригується в базисному періоді з урахуванням виявлених чинників.
Метод чистої приведеної вартості визначення оптимального обсягу "інвестицій" в дебіторську заборгованість.	Метод використовується підприємствами з тривалим періодом оборотності дебіторської заборгованості. Цей метод є трудомістким у використанні, проте дозволяє приймати рішення, пов'язані з управлінням дебіторської заборгованості з урахуванням вартості грошей у часі.
Метод аналізу платоспроможності клієнта.	Метод полягає у безпосередній роботі з кожним клієнтом організації. Покупець проходить процедуру аналізу його платоспроможності, на підставі якого приймається рішення про надання кредиту. Інформацією для аналізу слугує фінансова звітність покупця, звіти кредитних організацій, банківські перевірки і власний досвід роботи компанії з цим покупцем.
Метод присвоєння та зміни кредитного рейтингу.	Підприємство розробляє критерії оцінки платоспроможності та визначення кредитних рейтингів. Подібна система дозволяє підприємству підтримувати витрати на управління дебіторською заборгованістю в заданому режимі. У згаданому методі використовується такий інструмент як стандарти кредитоспроможності. Стандарти кредитоспроможності – це документ, що регламентує вимоги до рівня кредитоспроможності претендента на отримання товарів у кредит.
Метод розрахунку розміру знижки за ранній платіж.	За цього методу організація заздалегідь визначає і оголошує величини знижок у разі дострокового погашення боргу. В основному організації заздалегідь пов'язують отримання знижки при достроковій оплаті з умовами кредиту.

Для реалізації методів залучається система інструментів управління дебіторською заборгованістю, правильний вибір яких може стати ключовою умовою стабільного розвитку підприємств в умовах існуючих глобальних викликів.

Таким чином, управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною загальної політики управління оборотними активами та маркетингової

стратегії підприємства, спрямованої на збільшення обсягів реалізації продукції, оптимізацію розміру заборгованості та забезпечення своєчасного її погашення. Цей процес функціонує як комплекс прийняття та реалізації рішень, що дозволяють визначати оптимальну величину дебіторської заборгованості, сприяючи ефективному управлінню грошовими потоками підприємства та мінімізації витрат, пов'язаних з її обслуговуванням, за певний період. Основу цієї системи складають фактори, що впливають на обсяг дебіторської заборгованості, а також чітко сформульовані цілі, завдання, принципи, алгоритм дій, методи та інструменти управління, які забезпечують комплексний підхід до ефективного управління фінансовими ресурсами. Проблеми управління дебіторською заборгованістю слід аналізувати, враховуючи два ключові аспекти її економічного значення: по-перше, дебіторська заборгованість є джерелом безоплатних фінансових ресурсів для боржників, а по-друге, вона створює потенціал для збільшення обсягів реалізації товарів, робіт чи послуг за рахунок надання кредитних умов покупцям. Таким чином, ці питання можна розглядати як з точки зору менеджменту, так і з позицій економічного маркетингу. У кваліфікаційній роботі магістра наведена схема системи завдань управління дебіторською заборгованістю підприємства. Організація управління дебіторською заборгованістю на підприємстві має базуватися на принципах, заснованих на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту, дотримання яких дозволить зробити цей процес ефективно управляти за рахунок зниження фінансових ризиків, узгодження грошових потоків, підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. На основі проведених теоретичних досліджень було сформовано уявлення, що як процес управління дебіторською заборгованістю відбувається за переліком етапів, так як: 1) проведення постійного моніторингу та аналізу дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; 2) формування дебіторської заборгованості; 3) інкасація (повернення/стягнення) дебіторської заборгованості. У реалізації таких етапів приймають участь відповідні методи та інструменти, правильний вибір яких може стати ключовою умовою стабільного розвитку підприємств в умовах існуючих глобальних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В умовах війни та фінансово-економічної кризи спостерігається погіршується фінансової дисципліни, що призводить до кризи неплатежів та відбивається на платіжному стані підприємств загалом, а це, в свою чергу не сприяє стійкому збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні. У дослідженні, дебіторська заборгованість розглядається як сукупність грошових зобов'язань інших юридичних або фізичних осіб перед підприємством, які здійснюються в процесі його господарської діяльності з реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт. З метою оптимізації структури дебіторської заборгованості та мінімізації ризиків, що пов'язані із неповерненням боргів від дебіторів, доречно розглянути класифікацію дебіторської заборгованості. Така класифікація дозволяє систематизувати заборгованість за критеріями, такими як терміни виникнення, види контрагентів, причини утворення та ступінь ризику. Це забезпечує більш точний аналіз фінансового стану, допоможе розробити дієві стратегії управління грошовими потоками та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ліквідності та стабільності підприємства. Для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства дебіторська заборгованість відіграє важливу роль, оскільки вона є одним із ключових елементів оборотних активів, що також впливає на ліквідність, платоспроможність та ефективність використання фінансових ресурсів. Рациональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень грошових потоків, знижувати фінансові ризики, пов'язані з неповерненням коштів, та забезпечувати стабільність фінансового стану. До того ж, оптимальна кредитна політика сприяє зміцненню ділових відносин із партнерами, розширенню ринків збуту та стимулюванню зростання доходів, що є основою для довгострокового розвитку підприємства. Тож, дебіторська заборгованість є не лише показником фінансової стабільності, а й інструментом в управлінні, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною загальної політики управління оборотними активами та маркетингової стратегії

підприємства, спрямованої на збільшення обсягів реалізації продукції, оптимізацію розміру заборгованості та забезпечення своєчасного її погашення. Цей процес функціонує як комплекс прийняття та реалізації рішень, що дозволяють визначати оптимальну величину дебіторської заборгованості, сприяючи ефективному управлінню грошовими потоками підприємства та мінімізації витрат, пов'язаних з її обслуговуванням, за певний період. Основу цієї системи складають фактори, що впливають на обсяг дебіторської заборгованості, а також чітко сформульовані цілі, завдання, принципи, алгоритм дій, методи та інструменти управління, які забезпечують комплексний підхід до ефективного управління фінансовими ресурсами. Проблеми управління дебіторською заборгованістю слід аналізувати, враховуючи два ключові аспекти її економічного значення: по-перше, дебіторська заборгованість є джерелом безоплатних фінансових ресурсів для боржників, а по-друге, вона створює потенціал для збільшення обсягів реалізації товарів, робіт чи послуг за рахунок надання кредитних умов покупцям. Таким чином, ці питання можна розглядати як з точки зору менеджменту, так і з позицій економічного маркетингу. У кваліфікаційній роботі магістра наведена схема системи завдань управління дебіторською заборгованістю підприємства. Організація управління дебіторською заборгованістю на підприємстві має базуватися на принципах, заснованих на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту, дотримання яких дозволить зробити цей процес ефективно управляти за рахунок зниження фінансових ризиків, узгодження грошових потоків, підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. На основі проведених теоретичних досліджень було сформовано уявлення, що як процес управління дебіторською заборгованістю відбувається за переліком етапів, так як: 1) проведення постійного моніторингу та аналізу дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; 2) формування дебіторської заборгованості; 3) інкасація (повернення/стягнення) дебіторської заборгованості. У реалізації таких етапів приймають участь відповідні методи та інструменти, правильний вибір яких може стати ключовою умовою стабільного розвитку підприємств в умовах існуючих глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

2.1. Характеристика, аналіз системи управління та результатів діяльності Акціонерного товариства «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» утворене наказом Міністерства інфраструктури України від 11 листопада 2015 р. № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство». Товариство є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» (код ЄДРПОУ 21560045) [41].

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року [1].

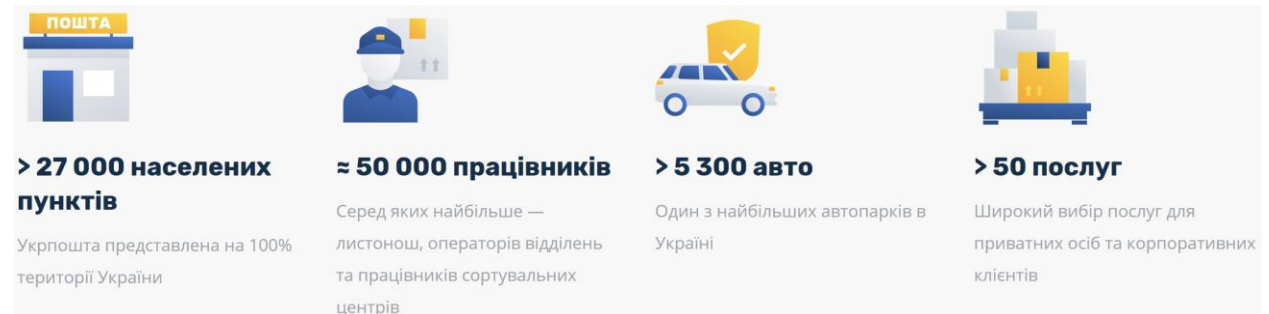
Товариство не здійснювало публічну пропозицію власних акцій і, відповідно, за типом є приватним акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі.

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів [1].

На сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» одна з найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам [1].

Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності. Товариство здійснює надання послуг поштового

зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України [41].



<p><i>Поштові послуги:</i></p> <p>Укрпошта Експрес Укрпошта Стандарт Укрпошта Документи Міжнародні поштові перекази Доставка по світу Доставка в Україну Митно-брокерські послуги Великогабаритні або велико-вагові відправлення Лист, поштова картка Кур'єрська доставка Пакування Доставка з інтернет-магазинів Доставка товарів для саду</p>	<p><i>Фінансові послуги</i></p> <p>Внутрішні грошові перекази Міжнародні платіжні системи (перекази Western Union, MoneyGram) Внутрішньодержавні платіжні системи Платежі Пенсії Видача готівкових гривень та/або поповнення платіжних карток через POS-термінали Страхові послуги Валютно-обмінні операції</p>	<p><i>Сервіси:</i></p> <p>Калькулятор Оформити відправлення Знайти індекс Знайти адресу Знайти відділення Трекінг Переадресація відправлення</p> <p><i>Інші послуги</i></p> <p>Онлайн-сервіси Періодичні медіа Для видавців Зворотний зв'язок за передплатою Секограма Продукти «Власної марки»</p>
<p><i>Укрпошта сьогодні — це:</i></p> <p>1) точки стаціонарні - 4 996, які обслуговують 7 335 точок надання послуг, точки пересувні - 1 982, які обслуговують 20 797 точок надання послуг; 2) середньооблікова чисельність штатних працівників за 2023 рік АТ «Укрпошта» становить 40 024 од, в тому числі оператори поштового зв'язку – 7 406 осіб, листоноші – 12 505 од. Середня заробітна плата штатного працівника за 2023 рік становить 11 696 грн; 3) за 2023 рік АТ «Укрпошта» прийнято внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 85,0 млн од письмової кореспонденції, 50,4 млн посилок, виплачено 11,8 млн переказів та 37,8 млн пенсій та грошових допомог; 4) за 2023 рік розповсюджено за передплатою та в роздріб 1,4 тис найменувань періодичних видань України, що складає 94,9 млн одиниць; 5) за 2023 рік виготовлено та введено в обіг 11 сюжетів художніх поштових марок та 8 поштових блоків загальною кількістю 8,5 млн. примірників. 6) загальний пробіг автотранспорту становить 106,0 млн км.</p>		

Рис. 2.1. Загальні данні АТ «Укрпошта» [1]

Види діяльності за КВЕД [2]:

Основна: 53.10 Діяльність національної пошти. Інші: 46.90

Неспеціалізована оптова торгівля; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами; 64.19 Інші види грошового посередництва; 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг.

Предметом діяльності АТ «Укрпошта» є [41]: 1) діяльність національної пошти: забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України; видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу; інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші; 2) інші види грошового посередництва: пересилання поштових переказів у межах України; пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті; виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод; приймання платежів; приймання торговельної виручки; виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах; проведення розрахунково-касових операцій; 3) розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою; 4) замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань; 5) оптова та роздрібна торгівля періодичними та ін. друкованими виданнями; 6) кур'єрська діяльність; 7) банківські операції; 8) інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей; 9) агентські послуги; 10) послуги з використанням засобів зв'язку; 11) розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу; 12) надання інших допоміжних комерційних послуг; 13) ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо; 14) митні послуги; 15) транспортні послуги; 16) торгівля та інші.

Зміни у діяльності АТ «Укрпошта» протягом досліджуваного періоду

подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зміни у діяльності АТ «Укрпошта» протягом 2021–2023 рр. [1]

Рік	Події
2021 рік	Укрпошта здійснила найбільшу на ринку закупівлю: 1800 автівок для проєкту «Пересувні відділення».
	Початок приймання е-паспортів у мобільному застосунку Дія.
	Старт розбудови нової автоматизованої логістичної мережі. Підписані договори на спорудження інноваційних сортувальних центрів у Києві, Харкові, Дніпрі та Львові.
	Укрпошта відкрила Алею поштових марок.
	Укрпошта уклала договір на постачання ПЗ для стаціонарних і пересувних відділень поштового зв'язку з Escher Group (IRL) Ltd, світовим лідером трансформації поштових операторів.
	Укрпошта посіла 2 місце у світі за якістю міжнародної експрес-доставки за рейтингом PwC.
2022 рік	Стартувала акція «Посилка з домівки». Відправлення зі знижкою 70% надсилалися до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини й Словаччини до кінця червня. Загалом доставлено понад 500 тонн посилок.
	Спільно з Укрзалізницею запущено проєкт «Залізна пошта». Рекордно швидко розкуплено 500 000 поштових марок «Русській військовий корабель, іді...!».
	Відновлено роботу Укрпошти у звільнених населених пунктах Київщини та Чернігівщини.
	У партнерстві з Укрзалізницею та Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України організовано виплату фінансової допомоги українцям, що евакуювалися з небезпечних зон.
	Укрпошта стала першою поштою у світі з онлайн-магазином на eBay. Під час урочистої церемонії нагородження eBay's Exporter of the Year 2022 отримала почесну відзнаку Rising Star.
	Укрпошта відкрила офіційний онлайн-магазин на Amazon.
	Випущено поштову марку «Доброго вечора, ми з України», найбільш народну, бо ж українці вибирали не лише ескіз, а й можливий сюжет.
	Укрпошта та Пошта Польщі підписали меморандум про партнерство.
	Укрпошта стала логістичною партнеркою проєкту Made with bravery, створеного, щоб популяризувати українське у світі.
	Введено в обіг перші благодійні поштові марки «Пес Патрон».
	Відновлено роботу Укрпошти у звільнених населених пунктах Харківщини.
	Укрпошта та Червоний Хрест розпочали видачу разової фінансової допомоги на деокупованих територіях.
	Відновлено роботу Укрпошти у звільнених населених пунктах Донеччини та Херсонщини.
	Укрпошта спільно з Міжнародною організацією з питань міграції розпочали видачу разової фінансової допомоги на деокупованих територіях.
	Україна отримала срібло на конкурсі ескізів до поштової марки «Мир — найвища цінність людства!» від PostEurop.
	Укрпошта стала «Провайдером року» за версією Parcel and Postal Technology International Awards 2022.
	У Херсон вирушило 2 000 посилок, які не було можливості доставити через повномасштабне вторгнення рф в Україну та окупацію міста.

Рік	Події
2023 рік	Компанія долучилася до Всеукраїнської програми з обміну ламп розжарювання на енергоощадні світлодіоди.
	650 тисяч українців проголосували за найкращу військову поштову марку України 2022 року. Фавориткою (198 тисяч голосів) стала «Русській військовий корабель, іді...!».
	До річниці повномасштабного вторгнення Укрпошта випустила поштову марку «ПТН ПНХ!», ескізом до якої стало графіті всесвітньо відомого андерграундного художника Бенксі, що зображене на стіні пошкодженої будівлі в смт Бородянка.
	Укрпошта запустила першу автоматизовану сортувальну лінію для дрібних посилок.
	Доставлено 10-мільйонну посылку «Залізною поштою».
	Укрпошта презентувала ексклюзивну виставку поштових марок «Солідарні з Україною», що їх впродовж 2022 року випустили національні поштові оператори 15 країн світу на знак підтримки нашої країни.
	Укрпошта поповнила автопарк 44-ма новими вантажівками.
	Для підтримки українських ветеранів та підприємців, які постраждали через повномасштабну війну, Укрпошта запустила E-Export Intensive за сприяння Міністерства Економіки України, Міністерства цифрової трансформації, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту «Дія. Бізнес» та Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». До проєкту долучилися близько 1800 українців.
	Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». До проєкту долучилися близько 1800 українців.
	Запущено нову послугу «Дрібний пакет PRIME», щоб надсилати відправлення за межі України було дешевше й швидше.
	Укрпошта оголосила благодійний продаж останніх 1000 екземплярів поштового блоку «Херсонська область» серії «Краса і велич України». Охочих приєднатися до ініціативи було вдосталь, і збір закрили впродовж декількох годин.
	Укрпошта отримала три відзнаки World Post & Parcel Awards 2023: «Філателістична кампанія», «Поштовий оператор» та «Лідер галузі».
	Поштова марка «Русській військовий корабель, іді...!» здобула «філателістичний Оскар» — гран-прі міжнародної філателістичної мистецької премії «Азіаго» (Італія).
	Понад 39 тисяч українців прилучилися до написання онлайн-листа до України з нагоди Дня Незалежності.
	Вперше в Україні Укрпошта запровадила електронну марку — новий сервіс для рекомендованих листів, завдяки якому можна замовити, завантажити та роздрукувати електронну марку на звичайному принтері вдома чи в офісі за декілька хвилин.
	Доставлено 1 000 000 замовлень, оформлених в інтернет-магазині Укрпошти.
	Укрпошта передала дональний 1 000 000 грн на відновлення Національного літературно-меморіального музею Г. С. Сковороди, що на Харківщині.
	Упродовж року Укрпошта спільно з KSE Foundation облаштувала п'ять укриттів для закладів загальної середньої освіти на кошти, зібрані з продажу поштової марки «ПТН ПНХ!».
	Укрпошта передала дональні 1 500 000 грн з продажу поштової марки «Пес Патрон» на підтримку зоопритулків.

функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії [1]:

I рівень — апарат управління Акціонерного товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень — філія — відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

До складу товариства входять 24 філій (без права юридичної особи), з яких 26 здійснюють діяльність з регіонального представництва національного поштового оператора, а 2 – виконують спеціальні функції із забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основними завданнями філій є забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку та інших послугах, ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України [1].

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. З метою впровадження кращих практик корпоративного управління щодо організації та побудови моделі управління АТ «Укрпошта» та згідно рішення Наглядової ради АТ «Укрпошта» від 27.06.2023 протокол № 8 припинено діяльність відокремлених підрозділів (філій/дирекцій) та запроваджено регіональний принцип визначення меж адміністративних територій, які складаються з 25 регіонів (відповідає адміністративним територіям 24 областей України та АР Крим) [21].

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24.02.2022 р. та прийняття Указом Президента України воєнного стану, з відповідним введенням тимчасових обмежень, вплинули на економічне середовище і діяльність товариства, яка зазнала значного впливу війни. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності АТ «Укрпошта» та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни, суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо [21].

В результаті прибутків минулих років та заходів щодо збереження

ліквідності Укрпошта впродовж 2023 року підтримувала операційну діяльність без дефіциту грошових коштів, вчасно виконувала свої фінансові зобов'язання та перезапустила програму капітальних інвестицій. В 2023 році були проведені заходи з централізації структури та оптимізації персоналу, які, зокрема, відповідно до законодавства, супроводжуються відповідними виплатами. В результаті оптимально спланованих термінів та графіків здійснення зазначених змін вдалося не перевиконати бюджет витрат на оплату праці, спланований на 2023 рік. Виконання бюджету 2023 склало 99,5% (факт 5 974,6 млн грн vs план 6 007,3 млн грн). В 2023 році АТ «Укрпошта» брала участь у державних програмах, а саме - відповідно до Постанови уряду №305 від 17 березня 2022 року (зі змінами), Товариство виконувало покладені додаткові зобов'язання щодо безоплатного перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій в рамках їх евакуації із зони бойових дій, а також гуманітарну доставку продуктів харчування [21].

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів АТ «Укрпошта»

Показники, тис. грн.	Роки			Динаміка	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11181868	10323419	11581111	-858449	1257692
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9536425	9926858	10656528	390433	729670
Валовий: прибуток	1645443	396561	924583	-1248882	528022
Інші операційні доходи	309471	179762	305082	-129709	125320
Адміністративні витрати	1324050	1148387	1429681	-175663	281294
Витрати на збут	259349	207900	281252	-51449	73352
Інші операційні витрати	170034	411903	379726	241869	-32177
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	201481	- 1191867	- 860994	-1393348	330873
Інші фінансові доходи	104904	140419	127299	35515	-13120
Інші доходи	91705	126412	99216	34707	-27196
Фінансові витрати	114569	115054	177920	485	62866
Інші витрати	450575	493072	151881	42497	-341191
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	237946	- 1533162	- 964280	-1771108	568882
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 54364	275073	167919	329437	-107154
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	183582	- 1258089	- 796361	-1441671	461728

Аналіз фінансових результатів АТ "Укрпошта" за 2021–2023 роки свідчить про суттєві коливання ключових фінансових показників, які відображають вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Через військові дії Компанія тимчасово втратила контроль над приблизно 12% своїх поштових відділень, здебільшого в окупованих районах Луганської, Донецької, Херсонської та Запорізької областей. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2023 рік становить 11 581,1 млн грн, що на 1 257,6 млн грн або на 12,2% більше проти фактичних даних за 2022 рік. Тож, він демонструє нестабільну динаміку: після зниження у 2022 році, зумовленого, ймовірно, економічною нестабільністю та зменшенням споживчої активності, у 2023 році відбулося його зростання, що може свідчити про часткове відновлення попиту та адаптацію підприємства до нових умов. Собівартість реалізованої продукції зростала протягом усього досліджуваного періоду, що вказує на збільшення витрат, пов'язаних із виробничою діяльністю. Це призвело до значного зниження валового прибутку, особливо в 2022 році, однак у 2023 році спостерігається його покращення, що може бути результатом впровадження ефективніших заходів управління витратами. Інші операційні доходи зазнали значних коливань, що може бути пов'язано з нерегулярністю надходжень за позареалізаційною діяльністю. Адміністративні витрати та витрати на збут також демонструють зростання, що може свідчити про збільшення витрат на підтримку операційної діяльності в умовах ускладненої економічної ситуації. Із цим також пов'язане збільшення фінансових витрат, особливо у 2023 році. Фінансовий результат від операційної діяльності, а також фінансовий результат до оподаткування свідчать про збиткову діяльність у 2022 і 2023 роках. Проте негативні результати значно зменшились у 2023 році порівняно з попереднім роком, що вказує на певну стабілізацію. Незважаючи на це, чистий фінансовий результат залишається у негативній зоні, що потребує подальших дій щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Загалом, діяльність АТ "Укрпошта" у досліджуваній період характеризувалася адаптацією до складних умов, впровадженням заходів для покращення фінансових результатів і стабілізації операційної діяльності. Для досягнення сталого розвитку важливо

продовжувати зосереджуватись на зниженні витрат, збільшенні доходів і пошуку нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для покращення обслуговування клієнтів в 2023 році впроваджувались нові послуги та сервіси

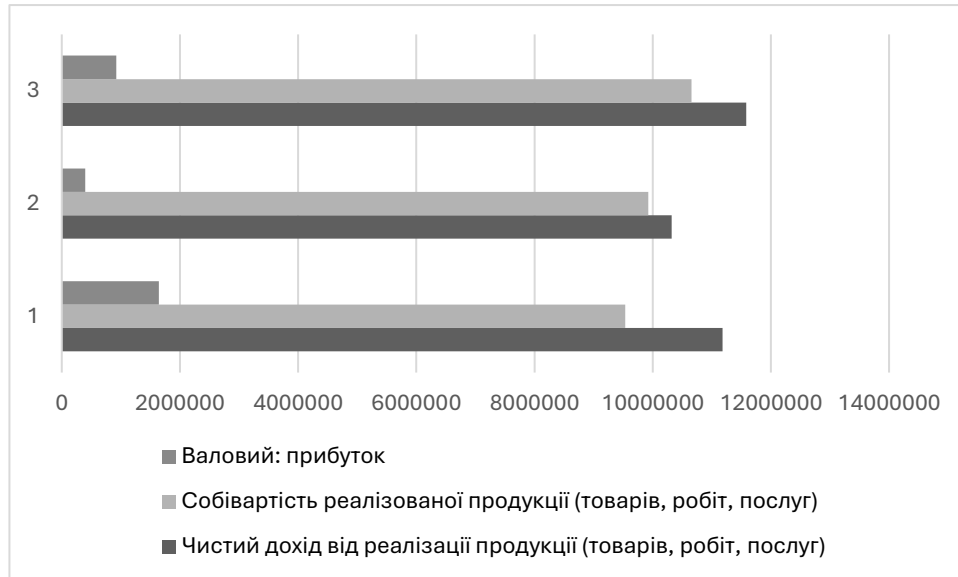


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), собівартості реалізованої продукції та валового прибутку за 2021-2023 рр.

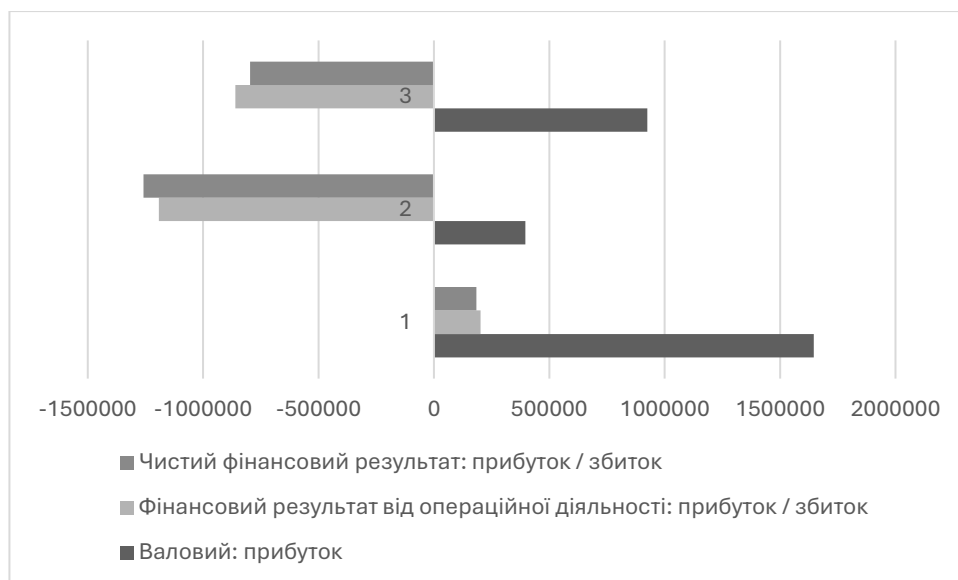


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату підприємства за 2021-2023 рр.

Слід відзначити, що попри тривалість та наслідки бойових дій АТ «Укрпошта» продемонструвала зростання операційних та фінансових показників в

порівнянні з 2022 роком. За 2023 рік товариством отримано чистий збиток у розмірі 796,4 млн грн. Крім того, показник EBITDA Товариства за 2023 рік має від’ємне значення та склав -22,9 млн. грн.

Інфраструктура АТ «Укрпошта» мала високий рівень зносу (застарілий автопарк та ІТ-інфраструктура, низький рівень автоматизації та комп’ютеризації). Така технологічна відсталість призвела до того, що в попередні роки Укрпошта не розвивалася, а втрачала клієнтів і частку ринку. Але упродовж 2016–2023 рр. Укрпошта постійно впроваджує проекти масштабного оновлення інфраструктури та підвищення операційної ефективності бізнес-процесів. Зокрема, проекти модернізації та зміни іміджу відділень Товариства, автоматизації інфраструктури сортування, уніфікації та заміни застарілого автомобільного парку, підвищення рівня забезпечення співробітників комп’ютерною технікою з одночасною автоматизацією процесів та впровадженням сучасних ІТ систем. В 2023р. АТ «Укрпошта» запустила першу автоматизовану сортувальну лінію. Метою проекту є максимальна автоматизація операційних процесів сортування, зменшення кількості помилок, оптимізація кількості персоналу та займаних приміщень, а також покращення та пришвидшення якості надання послуг. Впровадження автоматизованого сортування дозволяє збільшити швидкість обробки дрібних посилок до 8 тис од/год або понад 150 тис. посилок на добу (на одній сортувальній лінії), що у 8 разів швидше ніж ручне сортування. Загалом, в 2023р. було впроваджено 4 автоматизовані сортувальні лінії – дві в м. Києві та по одній в м. Дніпро та м. Львів. В Квітні 2023р. автопарк АТ «Укрпошта» поповнився 44 вантажівками ISUZU NQR 90 з вантажопідйомністю 4,53 тони кожна. Нові автівки замінили втрачені та пошкоджені машини під час війни. Перші автомобілі з партії були направлені на перевезення поштових відправлень у Херсонській та Миколаївській областях, завдяки чому жителі прифронтових регіонів та деокупованих територій були забезпечені послугами національного поштового оператора, змогли отримувати посилки, речі та необхідні товари. Загалом в 2023р. автомобільний парк Товариство було поставлено 51 транспортний засіб [21].

Військова агресія росії продовжувала завдавати значного впливу на

розвиток України, поштової галузі та Товариства в 2023р. Незважаючи на значний негативний вплив, який зазнала операційна діяльність товариства в 2023р. в наслідок військової агресії, АТ «Укрпошта» здійснює сприяння державним органам та приймає активну участь у впровадженні гуманітарних програм. [21].

В 2023 році були проведені заходи з централізації структури та оптимізації персоналу, які, зокрема, відповідно до законодавства, супроводжуються відповідними виплатами. В результаті оптимально спланованих термінів та графіків здійснення зазначених змін вдалося не перевиконати бюджет витрат на оплату праці, спланований на 2023 рік. Виконання бюджету 2023 склало 99,5% (факт 5974,6 млн грн / план 6007,3 млн грн) [21].

Однак слід зауважити, що протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу АТ «Укрпошта» стрімко скорочується. Так у 2021 р. штатна кількість персоналу становила 61 779 осіб, у 2022 р. – 53 432 осіб та у 2023 р. - 34 751 осіб [2]. Це скорочення відбулося внаслідок низки негативних чинників, серед яких ключову роль відіграло повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну. Воєнні дії призвели до втрати низки відділень, особливо в тимчасово окупованих та прифронтових регіонах, значного скорочення обсягів діяльності у цих зонах, а також до вимушеної оптимізації бізнес-процесів для зменшення витрат у кризових умовах. Крім того, економічна нестабільність, зниження попиту на окремі послуги та значна втрата клієнтської бази в постраждалих регіонах стали важливими факторами, що вплинули на зменшення чисельності персоналу. Ситуація ускладнилася необхідністю реорганізації логістичних і операційних процесів через руйнування інфраструктури, а також загальні зміни на ринку праці, спричинені масовою міграцією населення. Скорочення чисельності персоналу є вимушеним заходом, спрямованим на адаптацію підприємства до викликів сьогодення, але воно вимагає зваженого підходу для збереження якості послуг і ефективного використання залишкових трудових ресурсів. Проте у 2024 р. кількість штатного персоналу зросла і становить більше ніж 50 000 осіб, що говорить про певні покращення щодо ситуації.

SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1) Розгалужена мережа відділень. АТ "Укрпошта" має найбільшу логістичну мережу в Україні, що забезпечує доступність послуг навіть у віддалених регіонах.</p> <p>2) Державна підтримка. Компанія є національним оператором поштового зв'язку, що гарантує стабільну підтримку з боку держави.</p> <p>3) Диверсифіковані послуги. АТ "Укрпошта" надає не лише поштові, але й фінансові, логістичні, комунікаційні послуги.</p> <p>4) Довіра клієнтів. Довготривала історія діяльності створила сильний бренд, який асоціюється з доступністю та надійністю.</p> <p>5) Перехід до цифровізації. Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів, таких як онлайн-відстеження посилок та мобільні додатки.</p>	<p>1) Застаріла інфраструктура. Значна частина обладнання, транспортних засобів та відділень потребує модернізації.</p> <p>2) Низька продуктивність праці. Через недостатню автоматизацію та інновації робочі процеси часто є малоефективними.</p> <p>3) Значні витрати на утримання персоналу. Велика чисельність персоналу зумовлює високі операційні витрати.</p> <p>4) Втрата довіри в окремих регіонах. Воєнні дії та тимчасова втрата відділень вплинули на якість обслуговування в постраждалих регіонах.</p> <p>5) Конкуренція з приватними компаніями: Компанії, такі як «Нова Пошта» та Meest, часто пропонують швидші та зручніші послуги.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1) Розширення цифрових послуг. Інтеграція фінансових послуг та електронної комерції через онлайн-платформи.</p> <p>2) Підвищення якості послуг. Інвестиції в автоматизацію та модернізацію логістичних процесів.</p> <p>3) Розвиток міжнародних послуг. Збільшення кількості угод з іноземними поштовими операторами для забезпечення кращих умов міжнародної доставки.</p> <p>4) Державні програми підтримки. Використання грантів, субсидій або інвестицій для модернізації інфраструктури.</p> <p>5) Партнерства з комерційними підприємствами. Розширення спектра послуг через співпрацю з компаніями електронної комерції та логістики.</p>	<p>1) Тривала воєнна агресія. Руйнування логістичної інфраструктури та втрата доступу до певних регіонів.</p> <p>2) Економічна нестабільність. Зниження купівельної спроможності населення та скорочення обсягів замовлень.</p> <p>3) Зростаюча конкуренція. Приватні оператори активно розвиваються та займають більшу частку ринку.</p> <p>4) Регуляторні ризики. Зміни у законодавстві або тарифній політиці можуть негативно вплинути на фінансові результати.</p> <p>5) Відтік кадрів. Скорочення персоналу та міграція працівників можуть знизити рівень обслуговування.</p>

А отже, АТ «Укрпошта» має великий потенціал завдяки своїй масштабній мережі та підтримці держави, проте для успішного подолання сучасних викликів компанії необхідно зосередитися на модернізації, автоматизації та підвищенні конкурентоспроможності послуг. Оптимізація внутрішніх процесів і розширення співпраці з міжнародними партнерами сприятимуть стабілізації та подальшому розвитку компанії.

Таким чином, АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор

поштового зв'язку України. Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. На сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» одна з найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам. Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії: I рівень — апарат управління Акціонерного товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи; II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності АТ «Укрпошта» та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни, суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо. Тож, протягом 2022 та 2023 років діяльність компанії є збитковою, попри позитивну динаміку зростання доходу. Загалом, діяльність АТ "Укрпошта" за останні роки характеризується адаптацією до складних умов, впровадженням заходів для покращення фінансових результатів і стабілізації операційної діяльності. Для досягнення сталого розвитку важливо продовжувати зосереджуватись на зниженні витрат, збільшенні доходів і пошуку нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для покращення обслуговування клієнтів в 2023 році впроваджувались нові послуги та сервіси. АТ «Укрпошта» має великий потенціал завдяки своїй масштабній мережі та підтримці держави, проте для успішного подолання сучасних викликів компанії необхідно зосередитися на модернізації, автоматизації та підвищенні конкурентоспроможності послуг. Оптимізація внутрішніх процесів і розширення співпраці з міжнародними партнерами сприятимуть стабілізації та подальшому розвитку компанії.

2.2. Аналіз стану та структури дебіторської заборгованості Акціонерного товариства «Укрпошта»

Актуальність проведення аналізу стану та структури дебіторської заборгованості обумовлена необхідністю забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управління його оборотними активами. Аналіз дозволяє оцінити стан платіжної дисципліни контрагентів, визначити рівень ризиків неповернення боргів та виявити резерви для оптимізації грошових потоків. Зважаючи на сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, зростання обсягів простроченої заборгованості та необхідність підвищення ліквідності, проведення такого аналізу стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оскільки дебіторська заборгованість є частиною активів підприємства, то дослідження слід розпочати з аналізу активів АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.4

Аналіз стану господарських активів АТ «Укрпошта» [2]

Показники, тис. грн.	Роки			Динаміка	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1) Необоротні активи	4327306	4451622	4823853	124316	372231
Нематеріальні активи	55518	115895	123622	60377	7727
первісна вартість	150078	143589	153625	-6489	10036
накопичена амортизація	94560	27694	30003	-66866	2309
Незавершені капітальні інвестиції	320864	295454	324447	-25410	28993
Основні засоби	3830957	3870901	4041107	39944	170206
первісна вартість	6160904	6847341	7521947	686437	674606
знос	2329947	2976440	3480840	646493	504400
Інвестиційна нерухомість	100693	68961	65522	-31732	-3439
первісна вартість	107386	79104	78166	-28282	-938
знос	6693	10143	12644	3450	2501
інші фінансові інвестиції	19078	12579	13418	-6499	839
Довгострокова дебіторська заборгованість	196	180	166	-16	-14
Відстрочені податкові активи	0	87652	255571	87652	167919
2) Оборотні активи	6364685	4893242	6618561	-1471443	1725319
Запаси	293899	564624	455388	270725	-109236
Дебіторська заборгованість	2119671	1127603	853221	-992068	-274382
Гроші та їх еквіваленти	3893395	3132038	5233842	-761357	2101804
Інші оборотні активи	57720	68977	76110	11257	7133
3) Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	75643	73819	60539	-1824	-13280
Загальна сума активів	10767634	9418683	11502953	-1348951	2084270

Аналіз стану та структури господарських активів АТ «Укрпошта» за період 2021–2023 років показав істотні зміни, що відображають як зовнішні ви-клики, так і внутрішні процеси управління підприємством. Загальна сума ак-тивів компанії зменшилася у 2022 році на 1 348 951 тис. грн порівняно з 2021 роком, що відображає вплив складної економічної ситуації та обмеження, ви-кликаних воєнними діями. Проте у 2023 році спостерігалось відновлення акти-вів із приростом на 2 084 270 тис. грн, що свідчить про поступову стабілізацію діяльності. Необоротні активи демонструють стійкий приріст протягом аналі-зованого періоду. Їх загальна вартість збільшилася з 4 327 306 тис. грн у 2021 році до 4 823 853 тис. грн у 2023 році. Основні засоби залишаються ключовою складовою, їх вартість збільшилася завдяки модернізації та оновленню облад-нання. Водночас суттєво зросла накопичена амортизація, що свідчить про три-валій термін експлуатації частини основних засобів. Нематеріальні активи та-кож демонструють приріст, зокрема через збільшення обсягів інвестицій у ци-фровізацію та програмне забезпечення. Незавершені капітальні інвестиції ко-ливаються, але у 2023 році зросли, вказуючи на продовження реалізації довго-строкових проєктів. Оборотні активи зазнали значних змін протягом досліджу-ваного періоду. У 2022 році їх обсяг зменшився на 1 471 443 тис. грн, однак у 2023 році вони зросли на 1 725 319 тис. грн. Зростання у 2023 році значною мірою забезпечено збільшенням грошових коштів і їх еквівалентів, що може бути пов'язано з покращенням фінансових потоків і ефективнішим управлін-ням ліквідністю. Водночас запаси коливалися, зменшившись у 2023 році порі-вняно з 2022 роком, що може свідчити про оптимізацію запасів для зниження операційних витрат. Загальна вартість дебіторської заборгованості стабільно зменшується, проте цього факту не достатньо для висновку про стан цього виду активу. Тож, структура активів АТ «Укрпошта» свідчить про адаптацію підприємства до нових економічних умов. Компанія демонструє прагнення до модернізації основних засобів та оптимізації оборотних активів. Водночас не-обхідно звернути увагу на зростання зносу основних засобів та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для збереження та збільшення вартості активів у майбутньому.

Аналіз стану оборотних господарських активів АТ «Укрпошта» [2]

Показники, тис. грн.	Роки			Динаміка	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Запаси	293899	564624	455388	270725	-109236
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	401152	325063	555585	-76089	230522
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	35830	74177	150544	38347	76367
з бюджетом	8942	9193	8481	251	-712
з нарахованих доходів	8686	19958	7802	11272	-12156
Інша поточна дебіторська заборгованість	155828	114114	130809	-41714	16695
Поточні фінансові інвестиції	1509233	585098	0	-924135	-585098
Гроші та їх еквіваленти	3893395	3132038	5233842	-761357	2101804
Інші оборотні активи	57720	68977	76110	11257	7133
Разом	6364685	4893242	6618561	-1471443	1725319

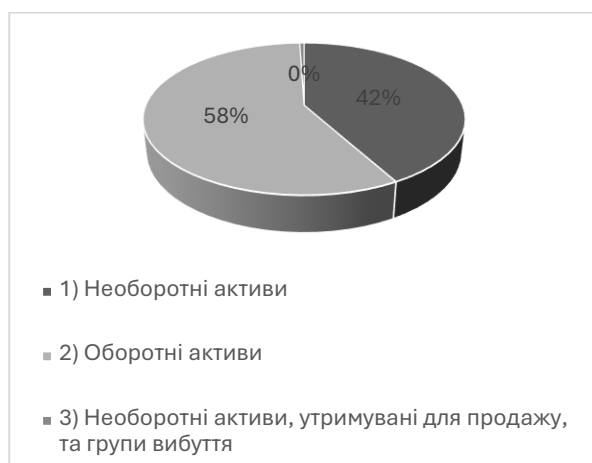


Рис. 2.4. Структура активів АТ «Укрпошта» [2]



Рис. 2.5. Структура оборотних активів АТ «Укрпошта» [2]

Аналіз стану та структури оборотних активів АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки виявив значні зміни, що відображають адаптацію підприємства до складних економічних умов та впровадження заходів з оптимізації використання ресурсів. Загальний обсяг оборотних активів знизився у 2022 році на 1 471 443 тис. грн порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році спостерігалось значне зростання на 1 725 319 тис. грн, досягнувши 6 618 561 тис. грн. Ця

динаміка свідчить про відновлення фінансових потоків і поліпшення управління ліквідністю. Запаси зросли у 2022 році на 270 725 тис. грн, проте у 2023 році їх обсяг зменшився на 109 236 тис. грн. Це може свідчити про оптимізацію політики управління запасами та зниження потреби у тривалому зберіганні ресурсів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги продемонструвала позитивну динаміку у 2023 році, збільшившись на 230 522 тис. грн, що свідчить про активізацію діяльності компанії та відновлення обсягів реалізації. Суттєве зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами у 2023 році на 76 367 тис. грн відображає збільшення передоплат постачальникам, що може бути обумовлено потребою забезпечення безперебійної роботи. Водночас дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та з нарахованих доходів залишалася нестабільною, із незначним зменшенням у 2023 році, що може свідчити про складнощі з поверненням податкових переплат або інших нарахувань. Суттєве скорочення поточних фінансових інвестицій у 2022 році та їх повна відсутність у 2023 році вказує на зосередження підприємства на операційній діяльності та мінімізацію ризиків інвестування у фінансові інструменти. Гроші та їх еквіваленти значно зросли у 2023 році на 2 101 804 тис. грн, що є свідченням покращення управління грошовими потоками та підвищення ліквідності. Інші оборотні активи поступово зростали протягом досліджуваного періоду, хоча їх частка у загальному обсязі активів залишається незначною. Загалом, структура оборотних активів АТ «Укрпошта» демонструє позитивні зрушення у напрямку підвищення ліквідності, оптимізації запасів та дебіторської заборгованості. Однак, подальші кроки мають бути спрямовані на стабілізацію та зменшення ризиків, пов'язаних із фінансовими потоками, для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Аналіз стану та структури дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки свідчить про динамічні зміни, які відображають адаптацію підприємства до зовнішніх викликів та змін у фінансово-господарській діяльності. Загальний стан дебіторської заборгованості демонструє позитивну динаміку у 2023 році після зниження у 2022 році, що свідчить про стабілізацію розрахунків із контрагентами.

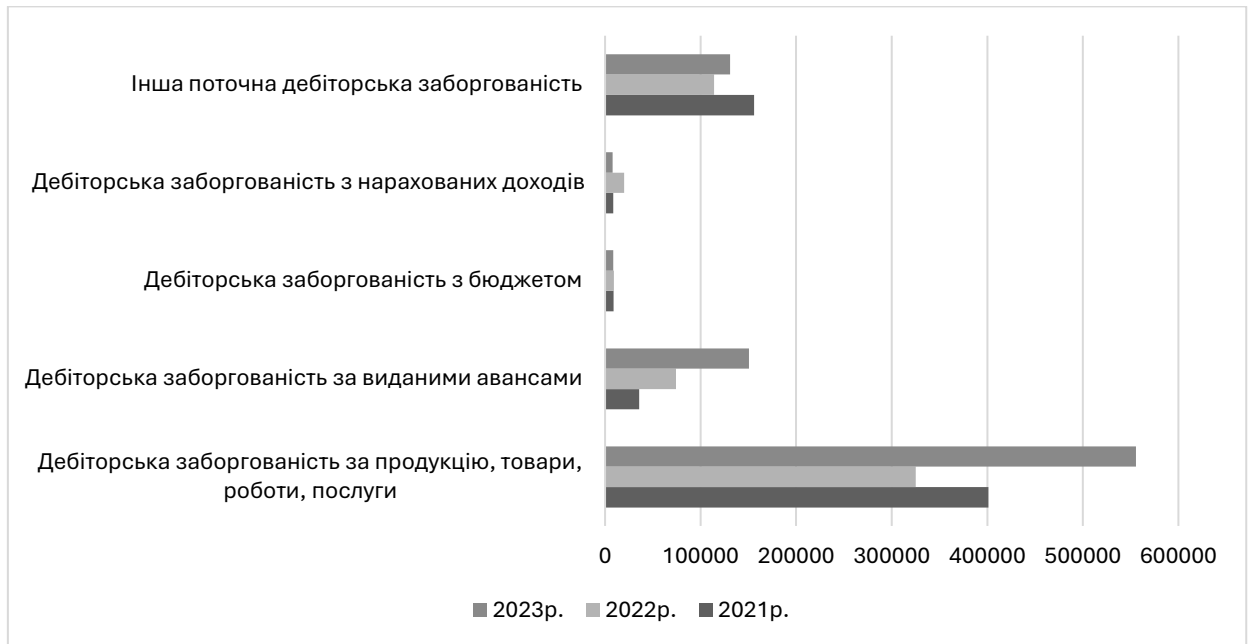


Рис. 2.6. Аналіз динаміки дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» [2]



Рис. 2.7. Аналіз структури дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» [2]

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги скоротилася у 2022 році на 76 089 тис. грн, але в 2023 році суттєво зросла на 230 522 тис. грн. Це може бути зумовлено активізацією комерційної діяльності підприємства, збільшенням обсягів реалізації та відновленням попиту на послуги. Водночас така динаміка потребує контролю для уникнення ризиків несвоєчасного погашення заборгованості. Дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла у 2022 році на 38 347 тис. грн, а у 2023 році цей показник майже

подвоївся, збільшившись ще на 76 367 тис. грн. Це свідчить про зростання передоплат постачальникам, можливо, у зв'язку з необхідністю забезпечення стабільності постачання та виконання довгострокових контрактів. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом залишалася майже незмінною протягом досліджуваного періоду, зі зниженням на 712 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про стабільність у взаємовідносинах з податковими органами, хоча її скорочення вказує на зменшення податкових переплат. Дебіторська заборгованість за нарахованими доходами продемонструвала значне збільшення у 2022 році, але в 2023 році зменшилася на 12 156 тис. грн, що свідчить про активнішу інкасацію коштів за цією статтею. Це вказує на зусилля компанії щодо оптимізації фінансових потоків і скорочення невинуватених заборгованостей. Інша поточна дебіторська заборгованість демонструє різноспрямовану динаміку: зменшення у 2022 році на 41 714 тис. грн та зростання у 2023 році на 16 695 тис. грн. Цей показник може бути пов'язаний із непередбачуваними операціями чи змінами у структурі розрахунків із контрагентами. А отже, структура дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» свідчить про поступове покращення управління фінансовими потоками та адаптацію до складних умов діяльності. Подальші зусилля мають бути спрямовані на мінімізацію ризиків прострочення та забезпечення стабільного грошового обігу, що сприятиме фінансовій стійкості компанії.

Аналіз дебіторської заборгованості має проходити у порівнянні з кредиторською заборгованістю, оскільки це дозволяє оцінити баланс між зобов'язаннями підприємства перед постачальниками та надходженнями від контрагентів. Такий підхід сприяє визначенню ліквідності підприємства, ефективності управління його грошовими потоками та здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Взаємозв'язок між цими двома показниками також дозволяє виявити потенційні ризики для фінансової стабільності, такі як надмірне зростання кредиторської заборгованості чи накопичення дебіторської заборгованості, що може призвести до дефіциту обігових коштів. Порівняльний аналіз допомагає підприємству ефективніше управляти строками оплати рахунків і запобігати порушенням платіжної дисципліни.

Аналіз стану оборотних господарських активів АТ «Укрпошта» [2]

Показники, тис. грн.	Роки			Динаміка	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Короткострокові кредити банків	70011	3381	0	-66630	-3381
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	274500	431583	485913	157083	54330
товари, роботи, послуги	1733721	2778229	3498755	1044508	720526
розрахунками з бюджетом	137553	72700	96248	-64853	23548
розрахунками зі страхування	84806	55209	47310	-29597	-7899
розрахунками з оплати праці	250279	202725	185917	-47554	-16808
за одержаними авансами	191403	213236	172698	21833	-40538
за розрахунками з учасниками	55075	0		-55075	0
Поточні забезпечення	61309	619143	919501	557834	300358
Доходи майбутніх періодів	499055	319253	344135	-179802	24882
Інші поточні зобов'язання	3058535	2174098	3882727	-884437	1708629
Разом	6969247	6869557	9633204	-99690	2763647
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,30	0,16	0,09	-0,14	-0,08

Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «Укрпошта» за 2021–2023 роки показує суттєві дисбаланси, які свідчать про посилення залежності підприємства від кредиторів. Загальний обсяг дебіторської заборгованості суттєво скоротився протягом досліджуваного періоду: у 2022 році зниження склало 992 068 тис. грн, а у 2023 році ще 274 382 тис. грн. Це свідчить про активні дії компанії щодо інкасації дебіторської заборгованості або зменшення обсягів відстрочених платежів контрагентам. У той же час, кредиторська заборгованість демонструє зростання, збільшившись у 2022 році на 99690 тис. грн, а у 2023 році ще на 2 763 647 тис. грн, досягнувши 9 633 204 тис. грн. Основним чинником зростання стали поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги, які збільшилися на 1 044 508 тис. грн у 2022 році та на 720 526 тис. грн у 2023 році. Також значний приріст спостерігався за статтею «поточні забезпечення», що може вказувати на формування резервів для покриття майбутніх витрат. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості постійно зменшувалося: у 2021 році воно становило 0,30, у 2022 році – 0,16, а у 2023 році – 0,09. Це свідчить про те, що зобов'язання перед кредиторами

значно перевищують активи, які очікуються до отримання від дебіторів. Такий дисбаланс може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства, підвищуючи ризик утрати ліквідності. Зростання поточних кредиторських зобов'язань вказує на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тоді як зменшення дебіторської заборгованості може бути як позитивним сигналом щодо управління активами, так і ознакою зниження обсягів реалізації. Тож, для забезпечення фінансової стабільності АТ «Укрпошта» необхідно звернути увагу на оптимізацію співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також на покращення контролю за управлінням оборотними коштами.

	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	87.59%	92.08%	91.33%	71.23%	68.71%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	74.23%	81.07%	77.52%	54.11%	54.33%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	83.64%	88.72%	87.11%	63.01%	63.98%
Коефіцієнт автономії ②	32.27%	26.10%	24.87%	15.07%	5.42%
Рентабельність активів (ROA) ②	5.13%	1.66%	1.70%	-13.36%	-6.92%
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	15.89%	6.42%	6.98%	-61.40%	-77.95%
Чиста маржа ②	5.21%	1.80%	1.64%	-12.19%	-6.88%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	71.45%	71.23%	61.88%	31.89%	12.92%
Коефіцієнт заборгованості ②	62.61%	67.73%	64.72%	72.94%	83.75%

Рис. 2.8. Аналіз фінансових індикаторів АТ «Укрпошта» [2]

За даними аналізу фінансових індикаторів стає очевидним, що АТ «Укрпошта» володіє досить низьким рівнем фінансової автономії, значення якого знижується протягом досліджуваного періоду 2019 – 2023 рр. з 32,27% (у 2019р.) до 5,42% (у 2023р.). Це ще раз підтверджує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що також видно із рівня його заборгованості, який протягом дослідження зростає з 62,61% (у 2019 р.) до 83,75 (у 2023 р.). Тож, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування становить більше ніж 80%. Говорячи про платоспроможність, можемо стверджувати, що абсолютний її рівень хоч і знижується протягом 2019-2023 рр., але на кінець 2023р. він становить 54,33%, що є вищим за оптимальне значення 25-

30%. Причиною цього є значні суми грошових коштів на рахунках підприємства. Такий стан речей є тривожним моментом у діяльності підприємства, бо тримання коштів на рахунках призводить до їхнього знецінення. Однак, коли звернути увагу на показники швидкої та поточної платоспроможності, то видно, що їх рівень є заниженим для того, щоб компанія могла безперешкодно розраховуватися за своїми боргами. Навіть якщо підприємство реалізує всі свої запаси та поверне дебіторську заборгованість воно в змозі погасити на кінець 2023 р. лише 68,71% своїх боргів. Тож, компанія АТ «Укрпошта» володіє низьким рівнем фінансової стійкості та недостатнім рівнем платоспроможності.

Діяльність АТ «Укрпошта» протягом років довоєнного періоду є рентабельною. Проте рентабельність і активів і власного капіталу протягом 2019-2023 рр. знижується та її рівень є замалим. Однак у період відкритої воєнної агресії РФ проти України через порушення стандартного перебігу операційного циклу, діяльність АТ «Укрпошта» як у 2022р., так і у 2023 р. є нерентабельною. Все це призводить до різкого та стрімкого скорочення покриття необоротних активів власним капіталом підприємства.

Таким чином, актуальність проведення аналізу стану та структури дебіторської заборгованості обумовлена необхідністю забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управління його оборотними активами. Аналіз дозволяє оцінити стан платіжної дисципліни контрагентів, визначити рівень ризиків неповернення боргів та виявити резерви для оптимізації грошових потоків. Зважаючи на сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, зростання обсягів простроченої заборгованості та необхідність підвищення ліквідності, проведення такого аналізу стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Загалом структура активів АТ «Укрпошта» свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових економічних умов. Компанія демонструє прагнення до модернізації основних засобів та оптимізації оборотних активів. Водночас необхідно звернути увагу на зростання зносу основних засобів та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для збереження та збільшення вартості активів у майбутньому. Аналіз структури оборотних активів АТ

«Укрпошта» демонструє необхідність кроків спрямованих на стабілізацію та зменшення ризиків, пов'язаних із фінансовими потоками, для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Структура дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» свідчить про значну питому вагу дебіторської заборгованості за товари (роботи, послуги) та стрімку динаміку зростання цього виду дебіторської заборгованості. Тож, подальші зусилля обов'язково мають бути спрямовані на мінімізацію ризиків прострочення заборгованості та забезпечення стабільного грошового обігу, що сприятиме фінансовій стійкості компанії.

Проводячи аналіз дебіторської заборгованості у порівнянні з кредиторською заборгованістю було виявлено, що на фоні зростання поточних кредиторських зобов'язань простежується залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування на фоні загального зменшення дебіторської заборгованості. Цей факт також підтверджується фінансовими індикаторами стану підприємства, які свідчать, що АТ «Укрпошта» володіє низьким рівнем фінансової стійкості та недостатнім рівнем платоспроможності. А отже, для забезпечення фінансової стабільності АТ «Укрпошта» необхідно звернути увагу на оптимізацію співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також на покращення контролю за управлінням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. На сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» одна з найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам. Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними

напрямами, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії: I рівень — апарат управління Акціонерного товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи; II рівень — філія — відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності АТ «Укрпошта» та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни, суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо. Тож, протягом 2022 та 2023 років діяльність компанії є збитковою, попри позитивну динаміку зростання доходу. Загалом, діяльність АТ "Укрпошта" за останні роки характеризується адаптацією до складних умов, впровадженням заходів для покращення фінансових результатів і стабілізації операційної діяльності. Для досягнення сталого розвитку важливо продовжувати зосереджуватись на зниженні витрат, збільшенні доходів і пошуку нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для покращення обслуговування клієнтів в 2023 році впроваджувались нові послуги та сервіси. АТ «Укрпошта» має великий потенціал завдяки своїй масштабній мережі та підтримці держави, проте для успішного подолання сучасних викликів компанії необхідно зосередитися на модернізації, автоматизації та підвищенні конкурентоспроможності послуг. Оптимізація внутрішніх процесів і розширення співпраці з міжнародними партнерами сприятимуть стабілізації та подальшому розвитку компанії.

Актуальність проведення аналізу стану та структури дебіторської заборгованості обумовлена необхідністю забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управління його оборотними активами. Аналіз дозволяє оцінити стан платіжної дисципліни контрагентів, визначити рівень ризиків неповернення боргів та виявити резерви для оптимізації грошових потоків. Зважаючи на сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, зростання обсягів простроченої заборгованості та необхідність підвищення ліквідності, проведення такого аналізу стає ключовим інструментом для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Загалом структура активів АТ «Укрпошта» свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових економічних умов. Компанія демонструє прагнення до модернізації основних засобів та оптимізації оборотних активів. Водночас необхідно звернути увагу на зростання зносу основних засобів та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для збереження та збільшення вартості активів у майбутньому. Аналіз структури оборотних активів АТ «Укрпошта» демонструє необхідність кроків спрямованих на стабілізацію та зменшення ризиків, пов'язаних із фінансовими потоками, для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Структура дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» свідчить про значну питому вагу дебіторської заборгованості за товари (роботи, послуги) та стрімку динаміку зростання цього виду дебіторської заборгованості. Тож, подальші зусилля обов'язково мають бути спрямовані на мінімізацію ризиків прострочення заборгованості та забезпечення стабільного грошового обігу, що сприятиме фінансовій стійкості компанії.

Проводячи аналіз дебіторської заборгованості у порівнянні з кредиторською заборгованістю було виявлено, що на фоні зростання поточних кредиторських зобов'язань простежується залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування на фоні загального зменшення дебіторської заборгованості. Цей факт також підтверджується фінансовими індикаторами стану підприємства, які свідчать, що АТ «Укрпошта» володіє низьким рівнем фінансової стійкості та недостатнім рівнем платоспроможності. А отже, для забезпечення фінансової стабільності АТ «Укрпошта» необхідно звернути увагу на оптимізацію співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також на покращення контролю за управлінням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ
ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги

Основним завданням управління дебіторською заборгованістю є встановлення таких договірних відносин із покупцями, які гарантують повне та тимчасове залучення коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами. До додаткових завдань можна віднести: оптимізацію структури дебіторської заборгованості підприємства; визначення умов продажу, що забезпечують стабільне надходження платежів; розробку системи знижок і націнок для різних категорій покупців з урахуванням їх платіжної дисципліни; прискорення процесу інкасації заборгованостей; скорочення бюджетних боргів; аналіз майбутніх витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, зокрема втрат через заморожені витрати, які могли бути використані для інших потреб.

Дебіторська заборгованість підприємства являє собою один з елементів ліквідних активів, тобто достатньо легко перетворюється у готівкові кошти. Отже, цю заборгованість можна віднести до складу оборотного капіталу підприємства. Але на практиці перевести борг у грошові кошти не завжди можливо. Через те, що превентивні заходи практично завжди діють більш ефективно і коштують значно дешевше, то необхідно цілеспрямовано управляти дебіторською заборгованістю, тому що важливо не тільки у найкоротші терміни повернути кошти, але й не допустити подальшого збільшення дебіторської заборгованості. Чим менший розмір дебіторської заборгованості, чим швидше вона буде погашена, тим менша потреба підприємства в оборотному капіталі і вища рентабельність власного капіталу [48].

У загальній сумі поточної дебіторської заборгованості заборгованість за товари, роботи, послуги має найбільшу питому вагу, тому в процесі аналізування цей вид аналізується окремо. З цією метою складають аналітичні таблиці.

На кожному етапі аналізу такі таблиці мають конкретну мету. На підготовчому етапі збирається вихідна інформація, дебіторська заборгованість систематизується та групується. На етапі аналітичної обробки інформації здійснюються обчислення показників. На заключному етапі в таблицю вносяться основні показники, отримані в результаті аналізу [31].

Ефективна реалізація функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторської заборгованості по розрахункам зі споживачами вимагає розробки чіткої та досконалої класифікації дебіторської заборгованості, уніфікації способів її оцінки та документів аналітичного обліку, що дасть змогу накопичувати інформацію про розрахунки з дебіторами з різними рівнями деталізації й узагальнення. Потребують розробки також моделі співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості та певного інструментарію, який дав би змогу швидко та якісно виявляти негативні явища, що впливають на кількісні й якісні зміни цих заборгованостей. Бажаним є співвідношення, коли кредиторська заборгованість переважає дебіторську на 10–20%. Однак, як показують дослідження, на деяких підприємствах кредиторська заборгованість переважає зобов'язання дебіторів у 10 і більше разів [35, 37].

Для організації обліку та аналізу розрахунків із покупцями і замовниками важливе місце посідає класифікація дебіторської заборгованості. Від правильної класифікації дебіторської заборгованості, а також від правильно обраних класифікаційних ознак буде залежати не лише порядок її обліку взагалі чи окремого її складника, а й ефективності управління нею [5, 35].

Необхідно приділити значну увагу вибору форм розрахунків із покупцями та замовниками. Серед усіх форм безготівкових розрахунків найнадійнішою є акредитив. Він виставляється в банку постачальника і забезпечує своєчасність розрахунків за відвантаженою продукцією. Таким чином, із метою надання якісної бухгалтерської інформації про заборгованість господарчого суб'єкту, користувачам для прийняття рішень пропонується розробити таку форму бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості, для якої властиві:

єдиний правильний підхід до обліку дебіторської заборгованості;

якісний облік довгострокової дебіторської заборгованості, зумовлений

наявністю розробки єдиного підходу до реєстрації та обліку довгострокової дебіторської заборгованості в системі синтетичних рахунків; веденням аналітичного обліку за кожним видом довгострокової дебіторської заборгованості в розроблених відомостях аналітичного обліку; узагальненням та накопичуванням аналітичної інформації про довгострокову дебіторську заборгованість [37].

Для вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю рекомендується [35]:

1) Розробити комплекс заходів щодо: 1.1) пошуку можливостей збільшення кількості покупців і замовників підприємства з тим, щоб зменшити масштаб ризику несплати боргів; 1.2) постійного моніторингу потенційних дебіторів (оцінювання фінансового стану та платоспроможності, ринкової репутації, іміджу тощо).

2) Створити резерв сумнівних боргів та виробити порядок його визначення в обліковій політиці підприємства.

3) Своєчасно здійснювати контроль співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Значне перевищення фактичної дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стабільності підприємства і робить необхідним залучення додаткових джерел фінансування.

4) Управління при лімітуванні дебіторської заборгованості як у загальних обсягах, так і в розрахунку на одного дебітора (існуючого чи потенційного) і періодично переглядати граничні суми.

5) Систематично проводити інвентаризацію заборгованості.

Етапи вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками представлено на рис. 3.1.

Спираючись на рис. 3.1, зазначимо, що для вдосконалення обліку дебіторської заборгованості та прийняття рішення про її погашення керівництво підприємства повинно володіти достовірною інформацією про всі взаєморозрахунки підприємств за конкретний період. Це дасть змогу чітко окреслити грошові потоки підприємства, а також мінімізувати ризик виникнення заборгованості [35].

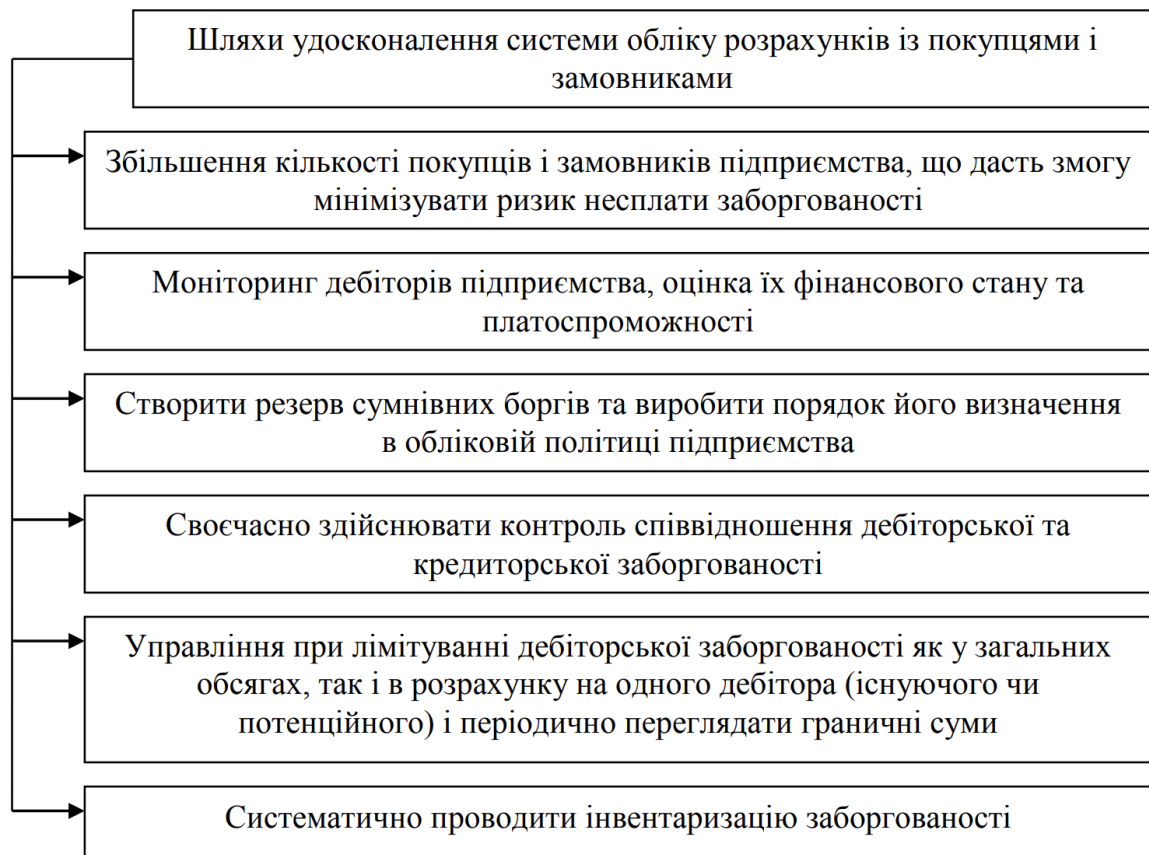


Рис. 3.1. Етапи вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками представлено [35]

Виникнення дебіторської заборгованості пов'язано з принципом нарахування, сутність якого полягає в тому, що незалежно від сплати в момент відвантаження продукції, передачі послуг чи права власності на них підприємство відображає отримання доходу, а в разі відсутності оплати – одночасно і дебіторську заборгованість. Виникнення простроченої дебіторської заборгованості є об'єктивним процесом, зумовленим існуванням ризиків під час взаєморозрахунків між контрагентами за результатами господарської операції. Задля об'єктивності та достовірності відображення дебіторської заборгованості як активу, підприємствам варто звертати увагу на строки погашення дебіторської заборгованості та розраховувати резерви сумнівних і безнадійних боргів для сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості. Сумнівна заборгованість – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує невпевненість її погашення боржником [35].

На основі вивчення специфіки інформаційних запитів з боку управлінського персоналу та з урахуванням особливостей організації облікових процедур пропонується застосовувати форми аналітичних таблиць для проведення аналізування дебіторської заборгованості (табл. 3.1 та 3.2) [15].

Таблиця 3.1

Аналітичний облік дебіторської заборгованості споживачів [15].

Контрагент	Заборгованість на початок періоду	Реалізовано продукції (товарів/робіт/послуг)			Оплачено		Заборгованість на кінець періоду
		Од. вимірювання	Сума	зокрема, ПДВ	Дата	Сума	

Аналітичний облік розрахунків доцільно вести в розрізі кожного контрагента за кожним пред'явленням до сплати, але не сплаченим рахунком. Він повинен забезпечувати отримання необхідної інформації для контролю дебіторської заборгованості (табл. 3.1).

Аналіз динаміки складу й структури дебіторської заборгованості за її видами варто здійснювати так, як наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз динаміки складу й структури дебіторської заборгованості [15].

Вид дебіторської заборгованості	Залишки за балансом, тис. грн.			Відносне відхилення, %	Структура, %		
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	зміна		на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	зміна
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами							
з бюджетом							
Інша поточна дебіторська заборгованість							
Підсумок балансу							

У процесі якісного аналізу сфери розрахункових відносин із контрагентами та надання рекомендацій щодо подальшого ефективного управління

важливе місце займає достовірна оцінка дебіторської заборгованості як передумова для правильного відображення її у звітності та визначення оптимальної програми управління дебіторською заборгованості. Запропонована схема оцінки дебіторської заборгованості як передумови складання плану і програми управління представлена на рис. 3.2 [35].

Дані рис. 3.2 свідчать, що якісною характеристикою аудиту є врахування особливостей господарської діяльності кожного окремого замовника, виявлення різноманітних факторів, що мають вплив на аудиторський висновок. Із цією метою доцільно застосовувати розширений спектр аудиторських процедур, зокрема аналітичних [35].



Рис. 3.2. Пропонована схема оцінки та аналізу дебіторської заборгованості як передумова якісного складання плану і програми аудиторської перевірки [35]

Залежно від конкретної ситуації має відбуватися аналіз стану дебіторської заборгованості за допомогою системи певних показників для всебічної оцінки. Управління дебіторською заборгованістю має базуватися на використанні великої кількості фінансових показників. Причому аналіз дебіторської заборгованості необхідно проводити не тільки по усій сумі дебіторської

заборгованості, але і по її окремих статтях. Одержані результати порівнюються з такими ж показниками за попередні періоди, а також, по можливості, з аналогічними показниками в інших організаціях [48].

Кожне підприємство має сформувати комплекс аналітичних показників, керуючись власними інформаційними потребами. Як правило, при аналізі дебіторської заборгованості аналітики українських підприємств розраховують наступні показники: загальний її обсяг; обсяг простроченої дебіторської заборгованості; своєчасність платежів; фактичну її оберненість (загальну та у розрізі кожного клієнта); динаміку її погашення; середній період відстрочки платежів; середній період погашення відстрочки; динаміку руху оборотних коштів тощо. Розрахунок таких показників дає можливість контролювати рух оборотних коштів і підтримувати мінімально необхідний рівень наявних грошових коштів [48].

Серед існуючих аналітичних показників, які висвітлюються у наукових джерелах літератури, пропонується для аналізу дебіторської заборгованості розраховувати такі з них (табл. 3.3):

оборотність дебіторської заборгованості – визначається відношенням виручки від реалізації до середнього залишку дебіторської заборгованості;

період погашення дебіторської заборгованості – визначається відношенням кількості календарних днів у періоді на оборотність дебіторської заборгованості;

середній період інкасації дебіторської заборгованості – визначається відношенням середнього залишку дебіторської заборгованості до суми одноденного обороту по реалізації продукції у визначеному періоді;

коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості – визначається відношенням суми дебіторської заборгованості, не оплаченої у встановлений строк, до загальної суми дебіторської заборгованості;

частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів – визначається відношенням суми дебіторської заборгованості до суми поточних активів;

ефект, отриманий від інвестування засобів у дебіторську заборгованість по розрахунках із покупцями та замовниками – визначається як різниця між

додатковим прибутком, отриманим від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок наданого кредиту, поточними витратами по організації кредитування та інкасації боргу та сумою прямих фінансових утрат від неповернення боргу;

Таблиця 3.3

Показники для додаткового аналізу дебіторської заборгованості підприємства

Показник	Зміст показника	Мета розрахунку	Формула розрахунку	Оптимальне значення
Оборотність дебіторської заборгованості	Відображає кількість обертів дебіторської заборгованості за визначений період.	Оцінити ефективність управління дебіторською заборгованістю.	Виручка від реалізації / Середній залишок дебіторської заборгованості	Високе, що свідчить про швидке обертання заборгованості.
Період погашення дебіторської заборгованості	Визначає середній час, необхідний для погашення дебіторської заборгованості.	Визначити строки повернення заборгованості.	Кількість днів у періоді / Оборотноість дебіторської заборгованості	Низьке, що свідчить про швидке повернення боргів.
Середній період інкасації дебіторської заборгованості	Показує середній час, необхідний для інкасації дебіторської заборгованості.	Оцінити швидкість інкасації дебіторської заборгованості.	Середній залишок дебіторської заборгованості / Одинденний оборот по реалізації	Низьке, що вказує на швидку інкасацію боргів.
Коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості	Характеризує частку простроченої заборгованості в загальному обсязі.	Виявити ризик втрат через прострочені борги.	Сума простроченої заборгованості / Загальна сума дебіторської заборгованості	Низьке, що свідчить про мінімізацію прострочень.
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів	Відображає частку дебіторської заборгованості серед поточних активів.	Оцінити частку активів, залучених у дебіторську заборгованість.	Сума дебіторської заборгованості / Поточні активи	Оптимально низьке, що свідчить про ефективне використання активів.
Ефект від інвестування в дебіторську заборгованість	Оцінює результативність інвестування в дебіторську заборгованість.	Визначити прибутковість інвестицій у дебіторську заборгованість.	Додатковий прибуток - Витрати на кредитування та втрати від неповернення боргу	Максимальне, що свідчить про високий прибуток.
Коефіцієнт ефективності інвестування в дебіторську заборгованість	Характеризує ефективність використання коштів, вкладених у дебіторську заборгованість.	Оцінити ефективність вкладення коштів у дебіторську заборгованість.	Ефект від інвестування / Середній залишок дебіторської заборгованості	Високе, що вказує на ефективність інвестицій.

коефіцієнт ефективності інвестування засобів у дебіторську заборгованість – визначається відношенням суми ефекту, отриманого від інвестування коштів у дебіторську заборгованість по розрахунках з покупцями та замовниками, до середнього залишку дебіторської заборгованості у визначеному періоді.

частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів – визначається відношенням суми дебіторської заборгованості до суми поточних активів;

ефект, отриманий від інвестування засобів у дебіторську заборгованість по розрахунках із покупцями та замовниками – визначається як різниця між додатковим прибутком, отриманим від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок наданого кредиту, поточними витратами по організації кредитування та інкасації боргу та сумою прямих фінансових утрат від неповернення боргу;

коефіцієнт ефективності інвестування засобів у дебіторську заборгованість – визначається відношенням суми ефекту, отриманого від інвестування коштів у дебіторську заборгованість по розрахунках з покупцями та замовниками, до середнього залишку дебіторської заборгованості у визначеному періоді.

Для реалізації пропонованих етапів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві мають бути реалізовані наступні заходи [28, 48, 49]:

1) Здійснити попередню перевірку клієнтів щодо можливості своєчасного погашення ними заборгованості.

2) Сформуванню рейтинг кредитоспроможності клієнтів і відмовитися від подальшого співробітництва з клієнтами, які мають низький кредитний рейтинг. При формуванні рейтингу необхідно врахувати такі фактори, що характеризують масштаб співробітництва у минулому, як загальний стаж співробітництва із клієнтом, середньомісячний обсяг продажів або вартість наданих послуг, швидкість обертання дебіторської заборгованості клієнта, суми і терміни простроченої дебіторської заборгованості, оцінку важливості клієнта для організації.

3) Визначити критерії надання кредиту, його граничний розмір, терміни відстрочки повернення боргу, розмір та порядок надання знижок, форму штрафних санкцій.

4) Класифікувати дебіторську заборгованість за різними ознаками (за

боржниками, термінам, підставах виникнення дебіторської заборгованості) з метою визначення для підприємства групи VIP – клієнтів, які забезпечують підприємству найбільший прибуток і втрачати яких небажано; визначення групи неплатників, у яких необхідно вимагати термінового погашення боргу; визначення видів продукції чи наданих послуг, за які найбільш можливо буде виникати заборгованість.

5) Розробити план заходів по роботі з кожним клієнтом з визначенням термінів, відповідальних, оцінки затрат, а також одержаного ефекту.

6) Організувати ведення реєстру дебіторської заборгованості та виокремити прострочену дебіторську заборгованість.

7) Провести реальну оцінку вартості і швидкості обороту дебіторської заборгованості.

8) Встановити зв'язок системи мотивації персоналу з розміром дебіторської заборгованості, а також розробити та затвердити положення про мотивацію по досягнутим результатам.

9) Внести інформацію щодо запланованих сум погашення дебіторської заборгованості до фінансового плану підприємства і здійснити контроль за виконанням.

10) За можливістю, запроваджувати інші сучасні методи управління дебіторською заборгованістю, такі як факторинг, страхування фінансових ризиків, використання оплати вексями.

11) Запроваджувати політику надання знижок за швидку оплату продукції. Негайне погашення дебіторської заборгованості скоротить суму заборгованості дебіторів.

Виконання вказаних заходів дозволить знизити ступінь ризикованості неповернення коштів від боржників.

Таким чином, серед усіх видів заборгованості поточна дебіторська заборгованість споживачів за товари, роботи, або послуги має найбільший вплив на результати фінансового стану та платоспроможності підприємства. А тому саме на неї має бути спрямований активний управлінський вплив. Ефективна реалізація функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторської

заборгованості по розрахункам зі споживачами вимагає розробки чіткої та досконалої класифікації дебіторської заборгованості, уніфікації способів її оцінки та документів аналітичного обліку, що дозволяє сформувати надійну інформаційну базу про розрахунки з дебіторами з різними рівнями деталізації й узагальнення. Вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками проходить у декілька етапів. Для вдосконалення обліку дебіторської заборгованості та прийняття рішення про її погашення керівництво підприємства повинно володіти достовірною інформацією про всі взаєморозрахунки підприємств за конкретний період. Це дозволить чітко окреслити грошові потоки підприємства, а також мінімізувати ризик виникнення заборгованості. На основі вивчення специфіки інформаційних запитів з боку управлінського персоналу пропонується застосовувати форми аналітичних таблиць для проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості. У процесі якісного аналізу сфери розрахункових відносин із контрагентами та надання рекомендацій щодо подальшого ефективного управління важливе місце займає достовірна оцінка дебіторської заборгованості як передумова для правильного відображення її у звітності та визначення оптимальної програми управління дебіторською заборгованістю. У кваліфікаційній роботі запропонована така схема оцінки дебіторської заборгованості. Залежно від конкретної ситуації має відбуватися аналіз стану дебіторської заборгованості за допомогою системи певних показників для всебічної оцінки. Управління дебіторською заборгованістю може базуватися на використанні великої кількості фінансових показників, проте у кваліфікаційній роботі запропонована комплекс аналітичних показників, які допоможуть висвітлити проблемні питання, що виникають при управлінні дебіторською заборгованістю. І як результат, врегулювання функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю дозволить сформувати її оптимальну структуру, змінити контингент покупців та замовників, ураховуючи їх платоспроможність, що, своєю чергою, вплине на зменшення обсягів сумнівних боргів, безнадійної заборгованості, а також удосконалення управлінського аспекту стосовно витрат та доходів підприємства.

3.2. Вдосконалення механізмів стягнення та рефінансування дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги

Важливим етапом у межах процесу управління дебіторською заборгованістю є етап її стягнення, успішність реалізації якого залежить від якісного обліку та аналізу дебіторської заборгованості за часом її виникнення. Дослідження у цьому напрямі дозволяє визначити проблемні ділянки у фінансовій дисципліні контрагентів, оцінити ефективність поточної кредитної політики підприємства, а також своєчасно реагувати на ризики прострочення платежів та сприяти зниженню фінансових втрат через несвоєчасне повернення коштів та підвищенню ліквідності оборотного капіталу. Результати ретельно проведеної оцінки та подальшого аналізу дебіторської заборгованості за часом виникнення дозволять: 1) сформулювати оптимальні умови кредитної політики з урахуванням строків погашення заборгованості; 2) запровадити систему індивідуального підходу до управління боргами залежно від категорій дебіторів; 3) запровадити механізми стимулювання своєчасного погашення боргів; 4) обґрунтувати необхідність застосування резерву сумнівних боргів; 5) запровадити механізми рефінансування сумнівної дебіторської заборгованості тощо.

Зауважимо, що особливостями цивільного законодавства передбачено, що позовна давність в Україні становить 3 роки, але за домовленістю сторін бути збільшена. Для цього укладається договір про збільшення позовної давності у письмовій формі. Перебіг позовної давності переривається вчиненням особою дії, що свідчить про визнання нею свого боргу або іншого обов'язку чи в разі пред'явлення особою позову до боржника. Після переривання перебіг позовної давності починається заново. Час, що минув до переривання перебігу позовної давності, до нового строку не зараховується. Тому термін непогашення дебіторської заборгованості може перевищувати 3 роки. Крім того, за довгостроковою заборгованістю з часом відбувається природний процес переходу в короткострокову, оскільки строк погашення такої заборгованості стає менше дванадцяти місяців з дати балансу [54].

На практиці більшість підприємств постійно контролюють загальний

обсяг дебіторської заборгованості. При цьому значно менше уваги приділяється термінам її погашення. Це пов'язано із відсутністю або недосконалістю системи управління дебіторською заборгованістю. Часто керівники підприємств не можуть одержати необхідну інформацію про терміни погашення дебіторської заборгованості, тому що наявні інформаційні системи не можуть забезпечити формування відповідного звіту [48].

Вищенаведене зумовлює необхідність виокремлення у складі загальної суми дебіторської заборгованості дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги з боку споживачів. Також пропонується удосконалити аналітичний облік шляхом введення груп дебіторів за термінами непогашення дебіторської заборгованості: поточної – з інтервалом 3 місяці, а довгострокової – 6 місяців (табл. 3.4) [35].

Таблиця 3.4

Пропонована форма звітності по розрахункам з покупцями і замовниками [35]

№ п/п	Контрагенти-боржники			Дебіторська заборгованість						
	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Адреса підприємства	у тому числі:				Всього	Створено резерв сумнівних боргів	Визнано безнадійним боргом
				до 3-х місяців	від 3-х місяців до 1 року	від 1 до 2 років	понад 2 роки			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Важливим є той факт, що дебіторська заборгованість є джерелом утворення активів боржника, який цим може користуватися і використовувати засоби без права на це. Пропонована аналітична форма внутрішньої звітності містить узагальнення результатів розрахунків із покупцями і замовниками для більш оптимального їх управління. Дані представленого документу свідчать, що обов'язковим повинно бути оприлюднення інформації по цій формі звітності, оскільки це дасть можливість: виявити непорядних боржників; простежити стан розрахунків контрагентів і в разі виникнення підозри в їх ненадійності – завчасно відмовитись від співпраці; зробити більш прозорішими взаєморозрахунки; допомогти відділу по справам банкрутства бачити потенційних неплатоспроможних контрагентів [35].

Використовуючи результати аналізу, управлінський персонал має вживати дієвих заходів щодо покриття заборгованості, терміни непогашення якої є найдовшими, а розмір – найбільшим [15].

Під час розгляду кожного виду розрахунків з'ясовують: причини утворення такої заборгованості; реальність її одержання (наявність листів, актів звірки, розрахунків, де дебітори визнають свою заборгованість); дотримання строків позовної давності; заходи, вжиття яких відбувалось до її погашення [15].

Формування політики управління дебіторською заборгованістю підприємства відносно дебіторів здійснюється за такими етапами [15]:

- 1) аналіз дебіторської заборгованості за попередні періоди;
- 2) формування принципів кредитної політики відносно дебіторів;
- 3) побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасністю інкасації дебіторської заборгованості; формування системи штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань;
- 4) забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості.

При цьому вжиті заходи управління дебіторською заборгованістю класифікують на такі групи [15, 33]:

юридичні (претензійна робота, досудове переписування, подача позову в господарський суд);

економічні (фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення поставчань);

психологічні (нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед постачальників, що загрожує втратою іміджу);

фізичні (арешт майна боржника, зроблений органами державної виконавчої служби чи слідчими органами).

Всі виявлені факти простроченої заборгованості та порушення розрахункової дисципліни, а також вжиті заходи необхідно узагальнювати у спеціальній відомості, як наведено в табл. 3.5.

Запровадження вказаних форм дозволить розробити на підприємстві план-графік роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості, який базується

на ранжуванні дебіторської заборгованості за строками, забезпеченості та надійності повернення (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Прожована форма обліку простроченої дебіторської заборгованості, причини порушення розрахункової дисципліни та вжиті заходи [15]

Найменування дебітора	На кінець року, тис. грн.	Зокрема, за строками непогашення, тис. грн.					Вжиті заходи (і/або)
		від 12 до 18 місяців	від 18 до 24 місяців	від 24 до 30 місяців	від 30 до 36 місяців	понад 36 місяців	
...							Психологічні, економічні, юридичні, фізичні
Всього на кінець року							

Таблиця 3.6

План-графік роботи з дебіторами щодо погашення заборгованості [22, 31]

Вид роботи	Зміст роботи
Складання списку дебіторів	Систематизація, упорядкування дебіторів за сумою боргу, строками, фінансовим станом.
Складання графіку роботи з дебіторами	План щоденних заходів, а саме переговори, листи, договори, заліки.
Узгодження дій з погашення заборгованості	Графіки погашення заборгованості, а саме аналіз балансів, інформація про боржників дебітора.
Самостійні дії з погашення боргу	Оформлення заборгованості векселем, факторинг тощо.

Для найбільш значущих дебіторів (юридичних осіб) рекомендовано розробити індивідуальний підбір заходів щодо погашення заборгованості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Індивідуальний підбір заходів щодо погашення дебіторської заборгованості [22]

Захід	Зміст
Нагадування по телефону	Щоденно або 2–3 рази на тиждень.
Письмове нагадування на офіційному рівні	У листі зазначається необхідність узгодження графіка погашення заборгованості до встановленого терміну.
Узгодження графіків погашення	Графік як пропозиція доповнює договір сторін із зазначенням санкцій за його невиконання.
Отримання інформації про боржників дебітора	Разом з дебітором з'ясовується можливість проведення взаємозаліку.
Проведення взаємозаліку	Оформлюється угодою всіх учасників взаємозаліку або простим векселем.
Рефінансування заборгованості	Оформлюється простий чи переказний вексель, за яким дебітор виступає платником, укладається факторингова угода тощо.
Реструктуризація заборгованості	Зміна сторін угоди, форми та терміну виконання.
Реалізація майна дебітора	Дебітор передає права на майно за узгодженим списком.

Під час подачі позову до суду надсилають письмову вимогу про сплату

суми боргу. Вирішення питання про виплату заборгованості в судовому порядку веде до примусового стягнення боргу, сплати судового збору (1% від боргу) та виконавчого збору (10% від боргу). Також майно боржника може підлягати арешту та примусовій реалізації [15].

Якщо боржник протягом календарного року не реагує на психологічні чи можливі економічні заходи, тобто не робить ніяких спроб стосовно погашення або реструктуризації дебіторської заборгованості, вважаємо доцільним організувати роботу з повернення заборгованості, як наведено на рис. 3.3.

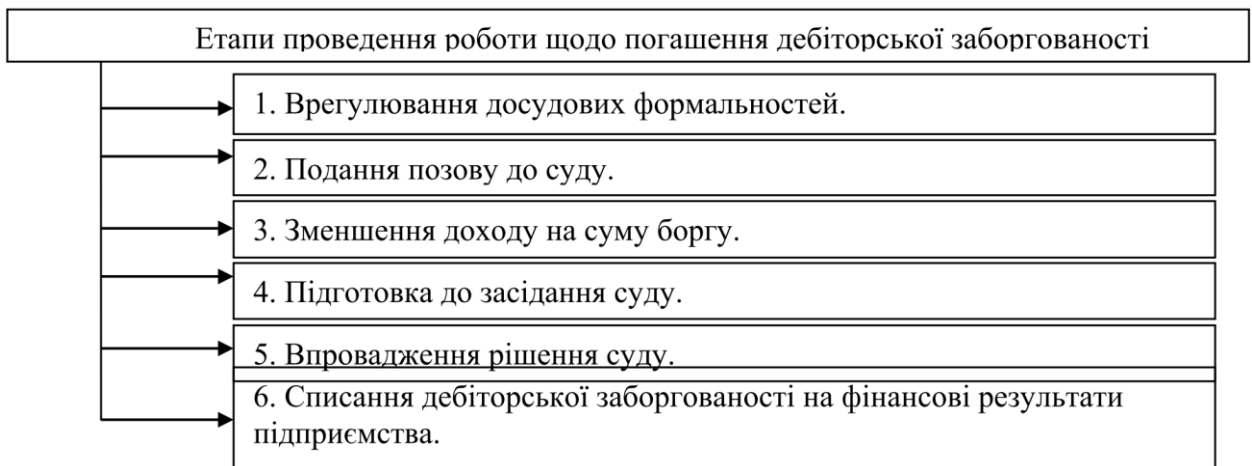


Рис. 3.3 Пропоновані етапи організації роботи з повернення дебіторської заборгованості [15]

Тож, ефективне управління дебіторською заборгованістю є комплексним процесом, що передбачає мінімізацію її обсягу та строків інкасації. Вдосконалення економічного та фінансового інструментарію системи управління дебіторською заборгованістю передбачає розроблення ефективних механізмів, спрямованих на оптимізацію обсягів та структури заборгованості, формування ефективних принципів та стандартів кредитної політики, скерованих на підвищення ефективності використання капіталу підприємства, вкладеного в дебіторську заборгованість, а також побудову ефективної системи управління інкасацією дебіторської заборгованості з оптимальною швидкістю її погашення, мінімальними ризиками та максимальним результатом для підприємства [15].

Загальний алгоритм погашення дебіторської заборгованості подано на рис. 3.4. Реалізація такого алгоритму на практиці дозволить врегулювати

ефективність управління дебіторською заборгованістю за товари роботи та послуги від моменту надсилання рахунків на оплату і до моменту стягнення боргу або вирішення долі несплаченої суми дебіторської заборгованості.



Рис. 3.4. Пропонований алгоритм погашення дебіторської заборгованості [15]

Після того як здійснений аналіз стану дебіторської заборгованості за часом виникнення; реалізовані ефективні схеми проведення розрахунків зі споживачами та погашення дебіторської заборгованості, здійснені заходи зміцнення платіжної дисципліни на підприємстві шляхом запобігання утворенню сумнівних та безнадійних боргів у майбутньому, необхідно перейти до питання щодо створення та реалізації плану заходів з реструктуризації сумнівної дебіторської заборгованості та координації у цій сфері [48].

Крім основних, існують альтернативні методи стягнення боргу, а саме взаємозалік, продаж боргових зобов'язань, банкрутство боржника тощо. На жаль у вітчизняній практиці, на відміну від міжнародної, ці методи управління дебіторською заборгованістю розповсюджені недостатньо.

На основі попередніх досліджень стану дебіторської заборгованості

пропонується поряд з методами стягнення дебіторської заборгованості за товари робити та послуги сформувати механізм її рефінансування за допомогою найбільш популярного способу в осередку фінансових установ – факторингової операції. Реалізація операції факторингу діє на принципі придбання фінансовою (банківською) установою неспланих рахунків підприємства (документально оформленої дебіторської заборгованості за продукцію, роботи, послуги). Тобто фактично відбувається надання права фінансовій (банківській) установі стягувати борги з дебіторів підприємства.

За реалізацію операцій факторингу фінансова установа стягує з підприємства певну комісію, розмір якої залежить від умов, які транслює фінансова (банківська) установа, платоспроможності покупця та розміру дебіторської заборгованості на момент виникнення боргу.

Для дослідження особливостей операції факторингу за сучасних умов важливим є сама схема проведення такої операції на підприємстві (рис. 3.5).

Факторинг – це фінансова послуга для виробників та постачальників, що ведуть торгову діяльність на умовах відстрочки платежу



Рис. 3.5. Модель реалізації торгового факторингу [47]

Факторинг являє собою найбільш оптимальне рішення для підприємств які одночасно із збільшенням обсягів реалізації швидко збільшується кількість дебіторів і витрат, пов'язаних з контролем над ними [49].

Розвиток такого виду страхування фінансових ризиків стримується недосконалістю законодавчої бази. Але, не зважаючи на це, у найближчому майбутньому експерти прогнозують різке збільшення страхування фінансових ризиків в Україні, що залучить на ринок великі зарубіжні компанії. При цьому страхування фінансових ризиків має розвиватися за умови адаптації західних стандартів до українського ринку [49].

До переваг та недоліків факторингу як форми рефінансування дебіторської заборгованості можна віднести (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Переваги та недоліки факторингової операції при рефінансуванні дебіторської заборгованості

Переваги	Недоліки
Покращення ліквідності. Швидке отримання грошових коштів за рахунок продажу дебіторської заборгованості підвищує обігові витрати підприємства.	Висока вартість послуги. Витрати на факторинг часто перевищують витрати на залучення банківського кредиту через комісії та відсоткові ставки.
Зниження кредитного ризику. При регресному факторингу ризик неплатоспроможності контрагентів переходить на факторингову компанію.	Обмеження для певних видів дебіторської заборгованості. Факторингові компанії фактично працюють тільки з надійними дебіторами, що можуть обмежити можливості підприємства.
Прискорення грошових потоків. Отримання авансу до 90% суми дебіторської заборгованості дозволяє підприємству оперативно виконувати фінансові зобов'язання.	Ризик репутації підприємства. Факторингу може бути розцінено контрагентами як ознака фінансових труднощів підприємства.
Економія адміністративних витрат. Факторингова компанія бере на себе облік дебіторської заборгованості, моніторинг платежів та інкасацію боргів, що знижує адміністративні навантаження на підприємство.	Втрата частини доходу. Факторингова компанія отримує винагороду, що зменшує загальний фінансовий результат підприємства.
Покращення фінансової дисципліни контрагентів. Контрагенти зазвичай більш відповідально ставляться до платежів, знаючи, що контроль за їх заборгованістю здійснюється третьою стороною	Регресний ризик. У разі регресного факторингу підприємство несе відповідальність за неплатоспроможність своїх контрагентів.
Залучення кредиту без застави майна. Факторинг не вимагає наявності забезпечення у вигляді майна, на компенсацію від банківського кредиту	Залежність від третьої сторони. Частина управлінських процесів передається факторинговій компанії, що може створити певну залежність.

Переваги: покращення ліквідності; зниження кредитного ризику; прискорення грошових потоків; економія адміністративних витрат; покращення

фінансової дисципліни контрагентів; залучення кредиту без застави майна. Недоліками факторингу є: висока вартість послуги; обмеження для певних видів дебіторської заборгованості; ризик репутації підприємства; втрата частини доходу; регресний ризик; залежність від третьої сторони.

Після отримання необхідних документів про купівлю – продаж продукції (об'єкту будівництва) комерційний банк (факторингова компанія) після перевірки платоспроможності покупця, виплачує частину коштів – боргу, переважно у розмірі 60-90 відсотків від суми платежу, решту банк тимчасово утримує через виникнення ризику повноцінного погашення заборгованості. Реалізацію угоди факторингу передують значний обсяг аналітичної роботи. Зокрема отримавши заявку на реалізацію операцій факторингу комерційний банк (факторингова компанія) протягом одного або двох тижнів вивчає фінансовий стан потенційного клієнта, ділові зв'язки, історію взаємовідносин із покупцями та іншу необхідну інформацію. З іншого боку комерційний банк (факторингова компанія) вивчає рахунки-фактури, визначаючи кредитоспроможність та платоспроможність покупців. Факторингова компанія може оплатити рахунок достроково або у момент настання терміну платежу. В останньому випадку вона виконує функції банку, тому що дострокове надання коштів клієнтові рівноцінне видачі йому кредиту [36].

Факторинг в Україні став доступним уже досить давно. Його пропонували та пропонують окремі банки та фінансові компанії, але особливо затребуваною ця послуга не була [47].

Пропонується досліджуваному підприємству розглянути можливість участі у державній програмі «Доступний факторинг», що діє в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка стартувала у грудні 2023 року [47].

Адміністратором програми «Доступний факторинг» призначено Фонд розвитку підприємництва. На сьогодні він уклав угоди про співпрацю із сімома банками: ТАСкомбанк; МТБ банк; Комінбанк; «Глобус»; ОТП банк; «Восток»; «Кредит Дніпро» [47].

Суть цієї держпрограми полягає в тому, що держава оплачує частину видатків кредитора з факторингу, щоб ставка за кредитом не перевищувала 13%

річних [47].

До основних параметрів Програми підтримки бізнесу «Доступний факторинг» винесено:

- 1) процентна ставка, яка оплачується клієнтом – 13% річних від суми наданого фінансування;
- 2) валюта – гривня;
- 3) строк траншу – до 360 днів;
- 4) ліміт фінансування – 150 млн грн (на групу пов'язаних контрагентів, з урахуванням програми «Доступні кредити 5-7-9%» та програми «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%»);
- 5) розмір фінансування – до 95% від суми грошової вимоги;
- 6) предмет контракту – будь-яка продукція, послуги, роботи українського походження.

Із факторами можна вести індивідуальні переговори чи організувати закупівлю факторингу на майданчику системи «Прозорро. Продажі». Визначення переможця відбуватиметься на аукціоні із закритими ціновими пропозиціями. Пропозиції факторингу від фінансових установ надходять до організатора. Переможця торгів факторингу організатор обирає за ціновими та неціновими критеріями [47].

Умови для організаторів (постачальників) факторингу на майданчику системи «Прозорро.Продажі» пропонують Ощадбанк, ПУМБ та UGB [47].

Застосування тих чи інших методів управління дебіторською заборгованістю в основному залежить від поведінки боржника. На практиці можливі такі три варіанти:

1) Порядність та пунктуальність. Боржник планує своєчасно погасити заборгованість, відверто попереджає про затримку платежу, у його наміри входить подальше співробітництво з кредитором.

2) Байдужість. Як правило, така поведінка боржника характеризується апатією, байдужістю, порушенням термінів сплати, серйозними внутрішньо корпоративними проблемами. 3. Непорядність. Боржник не виконує свої зобов'язання, впевнений у безкарності своєї поведінки, явно не зацікавлений у

подальшому партнерстві з кредитором, впевнений у відсутності майбутніх відносин із ним. [48].

Таким чином, важливим етапом у межах процесу управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги є етап її стягнення, успішність реалізації якого залежить від якісного обліку та аналізу дебіторської заборгованості за часом її виникнення. Дослідження у цьому напрямі дозволяє визначити проблемні ділянки у фінансовій дисципліні контрагентів, оцінити ефективність поточної кредитної політики підприємства, а також своєчасно реагувати на ризики прострочення платежів та сприяти зниженню фінансових втрат через несвоєчасне повернення коштів та підвищенню ліквідності оборотного капіталу. Також пропонується удосконалити аналітичний облік шляхом введення груп дебіторів за термінами непогашення дебіторської заборгованості за допомогою введення аналітичної форми внутрішньої звітності, яка містить узагальнення результатів розрахунків із покупцями і замовниками для більш оптимального управління. Під час розгляду кожного виду розрахунків з'ясовують: причини утворення такої заборгованості; реальність її одержання (наявність листів, актів звірки, розрахунків, де дебітори визнають свою заборгованість); дотримання строків позовної давності; заходи, вжиття яких відбувалось до її погашення. Всі виявлені факти простроченої заборгованості та порушення розрахункової дисципліни, а також вжиті заходи пропонується узагальнювати у спеціальній відомості. Запровадження вказаних форм дозволить запровадити на підприємстві ефективний план-графік роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості. Для найбільш значущих дебіторів (юридичних осіб) рекомендовано розробити індивідуальний підбір заходів щодо погашення заборгованості. Якщо боржник протягом календарного року не реагує, попри застосовані заходи, і не робить ніяких спроб стосовно погашення або реструктуризації дебіторської заборгованості, вважаємо доцільним організовувати роботу з повернення заборгованості, яка проходить у декілька етапів. Реалізація пропонованого загального алгоритму управління дебіторською заборгованістю на практиці дозволить врегулювати ефективність цього процесу від моменту надсилання рахунків на оплату і до моменту стягнення боргу або

вирішення долі несплаченої суми дебіторської заборгованості. На основі попередніх досліджень стану дебіторської заборгованості пропонується поряд з методами стягнення дебіторської заборгованості за товари робити та послуги сформувати механізм її рефінансування за допомогою найбільш популярного способу в осередку фінансових установ – факторингової операції. Реалізація на практиці запропонованих рекомендацій підвищить ефективність управління дебіторською заборгованістю за товари роботи та послуги, й приведе до оптимізації її обсягів та структури.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Серед усіх видів заборгованості поточна дебіторська заборгованість споживачів за товари, роботи, або послуги має найбільший вплив на результати фінансового стану та платоспроможності підприємства. А тому саме на неї має бути спрямований активний управлінський вплив. Ефективна реалізація функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторської заборгованості по розрахункам зі споживачами вимагає розробки чіткої та досконалої класифікації дебіторської заборгованості, уніфікації способів її оцінки та документів аналітичного обліку, що дозволяє сформувати надійну інформаційну базу про розрахунки з дебіторами з різними рівнями деталізації й узагальнення. Вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками проходить у декілька етапів. Для вдосконалення обліку дебіторської заборгованості та прийняття рішення про її погашення керівництво підприємства повинно володіти достовірною інформацією про всі взаєморозрахунки підприємств за конкретний період. Це дозволить чітко окреслити грошові потоки підприємства, а також мінімізувати ризик виникнення заборгованості. На основі вивчення специфіки інформаційних запитів з боку управлінського персоналу пропонується застосовувати форми аналітичних таблиць для проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості. У процесі якісного аналізу сфери розрахункових відносин із контрагентами та надання рекомендацій щодо подальшого

ефективного управління важливе місце займає достовірна оцінка дебіторської заборгованості як передумова для правильного відображення її у звітності та визначення оптимальної програми управління дебіторською заборгованістю. У кваліфікаційній роботі запропонована така схема оцінки дебіторської заборгованості. Залежно від конкретної ситуації має відбуватися аналіз стану дебіторської заборгованості за допомогою системи певних показників для всебічної оцінки. Управління дебіторською заборгованістю може базуватися на використанні великої кількості фінансових показників, проте у кваліфікаційній роботі запропонована комплекс аналітичних показників, які допоможуть висвітлити проблемні питання, що виникають при управлінні дебіторською заборгованістю. І як результат, врегулювання функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю дозволить сформувати її оптимальну структуру, змінити контингент покупців та замовників, урахувуючи їх платоспроможність, що, своєю чергою, вплине на зменшення обсягів сумнівних боргів, безнадійної заборгованості, а також удосконалення управлінського аспекту стосовно витрат та доходів підприємства

Важливим етапом у межах процесу управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги є етап її стягнення, успішність реалізації якого залежить від якісного обліку та аналізу дебіторської заборгованості за часом її виникнення. Дослідження у цьому напрямі дозволяє визначити проблемні ділянки у фінансовій дисципліні контрагентів, оцінити ефективність поточної кредитної політики підприємства, а також своєчасно реагувати на ризики прострочення платежів та сприяти зниженню фінансових втрат через не своєчасне повернення коштів та підвищенню ліквідності оборотного капіталу. Також пропонується удосконалити аналітичний облік шляхом введення груп дебіторів за термінами непогашення дебіторської заборгованості за допомогою введення аналітичної форми внутрішньої звітності, яка містить узагальнення результатів розрахунків із покупцями і замовниками для більш оптимального управління. Під час розгляду кожного виду розрахунків з'ясовують: причини утворення такої заборгованості; реальність її одержання (наявність листів, актів звірки, розрахунків, де дебітори визнають свою заборгованість);

дотримання строків позовної давності; заходи, вжиття яких відбувалось до її погашення. Всі виявлені факти простроченої заборгованості та порушення розрахункової дисципліни, а також вжиті заходи пропонується узагальнювати у спеціальній відомості. Запровадження вказаних форм дозволить запровадити на підприємстві ефективний план-графік роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості. Для найбільш значущих дебіторів (юридичних осіб) рекомендовано розробити індивідуальний підбір заходів щодо погашення заборгованості. Якщо боржник протягом календарного року не реагує, попри застосовані заходи, і не робить ніяких спроб стосовно погашення або реструктуризації дебіторської заборгованості, вважаємо доцільним організовувати роботу з повернення заборгованості, яка проходить у декілька етапів. Реалізація пропонованого загального алгоритму управління дебіторською заборгованістю на практиці дозволить врегулювати ефективність цього процесу від моменту надсилання рахунків на оплату і до моменту стягнення боргу або вирішення долі несплаченої суми дебіторської заборгованості. На основі попередніх досліджень стану дебіторської заборгованості пропонується поряд з методами стягнення дебіторської заборгованості за товари роботи та послуги сформувати механізм її рефінансування за допомогою найбільш популярного способу в середку фінансових установ – факторингової операції. Реалізація на практиці запропонованих рекомендацій підвищить ефективність управління дебіторською заборгованістю за товари роботи та послуги, й приведе до оптимізації її обсягів та структури.

ВИСНОВКИ

В умовах військового стану та фінансово-економічної кризи спостерігається погіршення фінансової дисципліни, що призводить до кризи неплатежів та відбивається на платіжному стані підприємств загалом, а це, в свою чергу не сприяє стійкому збільшенню обсягів виробництва та реалізації продукції в Україні. У дослідженні, дебіторська заборгованість розглядається як сукупність грошових зобов'язань інших юридичних або фізичних осіб перед підприємством, які здійснюються в процесі його господарської діяльності з реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт. З метою оптимізації структури дебіторської заборгованості та мінімізації ризиків, що пов'язані із неповерненням боргів від дебіторів, доречно розглянути класифікацію дебіторської заборгованості. Така класифікація дозволяє систематизувати заборгованість за критеріями, такими як терміни виникнення, види контрагентів, причини утворення та ступінь ризику. Це забезпечує більш точний аналіз фінансового стану, допоможе розробити дієві стратегії управління грошовими потоками та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ліквідності та стабільності підприємства. Для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства дебіторська заборгованість відіграє важливу роль, оскільки вона є одним із ключових елементів оборотних активів, що також впливає на ліквідність, платоспроможність та ефективність використання фінансових ресурсів. Рациональне управління дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень грошових потоків, знижувати фінансові ризики, пов'язані з неповерненням коштів, та забезпечувати стабільність фінансового стану. До того ж, оптимальна кредитна політика сприяє зміцненню ділових відносин із партнерами, розширенню ринків збуту та стимулюванню зростання доходів, що є основою для довгострокового розвитку підприємства. Тож, дебіторська заборгованість є не лише показником фінансової стабільності, а й інструментом в управлінні, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною

загальної політики управління оборотними активами та маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на збільшення обсягів реалізації продукції, оптимізацію розміру заборгованості та забезпечення своєчасного її погашення. Цей процес функціонує як комплекс прийняття та реалізації рішень, що дозволяють визначати оптимальну величину дебіторської заборгованості, сприяючи ефективному управлінню грошовими потоками підприємства та мінімізації витрат, пов'язаних з її обслуговуванням, за певний період. Основу цієї системи складають фактори, що впливають на обсяг дебіторської заборгованості, а також чітко сформульовані цілі, завдання, принципи, алгоритм дій, методи та інструменти управління, які забезпечують комплексний підхід до ефективного управління фінансовими ресурсами. Проблеми управління дебіторською заборгованістю слід аналізувати, враховуючи два ключові аспекти її економічного значення: по-перше, дебіторська заборгованість є джерелом безоплатних фінансових ресурсів для боржників, а по-друге, вона створює потенціал для збільшення обсягів реалізації товарів, робіт чи послуг за рахунок надання кредитних умов покупцям. Таким чином, ці питання можна розглядати як з точки зору менеджменту, так і з позицій економічного маркетингу. У кваліфікаційній роботі магістра наведена схема системи завдань управління дебіторською заборгованістю підприємства. Організація управління дебіторською заборгованістю на підприємстві має базуватися на принципах, заснованих на фундаментальних положеннях фінансового менеджменту, дотримання яких дозволить зробити цей процес ефективно управляти за рахунок зниження фінансових ризиків, узгодження грошових потоків, підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. На основі проведених теоретичних досліджень було сформовано уявлення, що як процес управління дебіторською заборгованістю відбувається за переліком етапів, так як: 1) проведення постійного моніторингу та аналізу дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді; 2) формування дебіторської заборгованості; 3) інкасація (повернення/стягнення) дебіторської заборгованості. У реалізації таких етапів приймають участь відповідні методи та інструменти, правильний вибір яких може стати ключовою умовою стабільного розвитку підприємств в умовах

існуючих глобальних викликів.

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Компанія надає поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів. На сьогодні до складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» одна з найбільших компаній України: майже 50 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам. Організаційна структура АТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії: I рівень — апарат управління Акціонерного товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи; II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи. Військові дії викликали різке скорочення операційної діяльності АТ «Укрпошта» та споживання основних послуг, що призвело до суттєвого зменшення доходів. На фоні відносно сталих витрат на оплату праці на початку війни, суттєвого зростання транспортних витрат через логістичні затримки та зростання цін на паливо. Тож, протягом 2022 та 2023 років діяльність компанії є збитковою, попри позитивну динаміку зростання доходу. Загалом, діяльність АТ "Укрпошта" за останні роки характеризується адаптацією до складних умов, впровадженням заходів для покращення фінансових результатів і стабілізації операційної діяльності. Для досягнення сталого розвитку важливо продовжувати зосереджуватись на зниженні витрат, збільшенні доходів і пошуку нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для покращення обслуговування клієнтів в 2023 році впроваджувались нові послуги та сервіси. АТ «Укрпошта» має великий потенціал завдяки своїй масштабній мережі та підтримці держави, проте для успішного подолання сучасних викликів компанії необхідно зосередитися на модернізації, автоматизації та підвищенні конкурентоспроможності послуг. Оптимізація внутрішніх процесів і розширення

співпраці з міжнародними партнерами сприятимуть стабілізації та подальшому розвитку компанії.

Актуальність проведення аналізу стану та структури дебіторської заборгованості обумовлена необхідністю забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення ефективності управління його оборотними активами. Аналіз дозволяє оцінити стан платіжної дисципліни контрагентів, визначити рівень ризиків неповернення боргів та виявити резерви для оптимізації грошових потоків. Зважаючи на сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, зростання обсягів простроченої заборгованості та необхідність підвищення ліквідності, проведення такого аналізу стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Загалом структура активів АТ «Укрпошта» свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових економічних умов. Компанія демонструє прагнення до модернізації основних засобів та оптимізації оборотних активів. Водночас необхідно звернути увагу на зростання зносу основних засобів та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для збереження та збільшення вартості активів у майбутньому. Аналіз структури оборотних активів АТ «Укрпошта» демонструє необхідність кроків спрямованих на стабілізацію та зменшення ризиків, пов'язаних із фінансовими потоками, для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Структура дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» свідчить про значну питому вагу дебіторської заборгованості за товари (роботи, послуги) та стрімку динаміку зростання цього виду дебіторської заборгованості. Тож, подальші зусилля обов'язково мають бути спрямовані на мінімізацію ризиків прострочення заборгованості та забезпечення стабільного грошового обігу, що сприятиме фінансовій стійкості компанії.

Проводячи аналіз дебіторської заборгованості у порівнянні з кредиторською заборгованістю було виявлено, що на фоні зростання поточних кредиторських зобов'язань простежується залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування на фоні загального зменшення дебіторської заборгованості. Цей факт також підтверджується фінансовими індикаторами стану підприємства, які свідчать, що АТ «Укрпошта» володіє низьким рівнем фінансової

стійкості та недостатнім рівнем платоспроможності. А отже, для забезпечення фінансової стабільності АТ «Укрпошта» необхідно звернути увагу на оптимізацію співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також на покращення контролю за управлінням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Серед усіх видів заборгованості поточна дебіторська заборгованість споживачів за товари, роботи, або послуги має найбільший вплив на результати фінансового стану та платоспроможності підприємства. А тому саме на неї має бути спрямований активний управлінський вплив. Ефективна реалізація функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторської заборгованості по розрахункам зі споживачами вимагає розробки чіткої та досконалої класифікації дебіторської заборгованості, уніфікації способів її оцінки та документів аналітичного обліку, що дозволяє сформувати надійну інформаційну базу про розрахунки з дебіторами з різними рівнями деталізації й узагальнення. Вдосконалення функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю за розрахункам із покупцями та замовниками проходить у декілька етапів. Для вдосконалення обліку дебіторської заборгованості та прийняття рішення про її погашення керівництво підприємства повинно володіти достовірною інформацією про всі взаєморозрахунки підприємств за конкретний період. Це дозволить чітко окреслити грошові потоки підприємства, а також мінімізувати ризик виникнення заборгованості. На основі вивчення специфіки інформаційних запитів з боку управлінського персоналу пропонується застосовувати форми аналітичних таблиць для проведення аналізу стану та динаміки дебіторської заборгованості. У процесі якісного аналізу сфери розрахункових відносин із контрагентами та надання рекомендацій щодо подальшого ефективного управління важливе місце займає достовірна оцінка дебіторської заборгованості як передумова для правильного відображення її у звітності та визначення оптимальної програми управління дебіторською заборгованістю. У кваліфікаційній роботі запропонована така схема оцінки дебіторської заборгованості. Залежно від конкретної ситуації має відбуватися аналіз стану дебіторської заборгованості за допомогою системи певних показників для всебічної

оцінки. Управління дебіторською заборгованістю може базуватися на використанні великої кількості фінансових показників, проте у кваліфікаційній роботі запропонована комплекс аналітичних показників, які допоможуть висвітлити проблемні питання, що виникають при управлінні дебіторською заборгованістю. І як результат, врегулювання функцій обліку та аналізу у системі управління дебіторською заборгованістю дозволить сформувати її оптимальну структуру, змінити контингент покупців та замовників, ураховуючи їх платоспроможність, що, своєю чергою, вплине на зменшення обсягів сумнівних боргів, безнадійної заборгованості, а також удосконалення управлінського аспекту стосовно витрат та доходів підприємства

Важливим етапом у межах процесу управління дебіторською заборгованістю за товари, роботи та послуги є етап її стягнення, успішність реалізації якого залежить від якісного обліку та аналізу дебіторської заборгованості за часом її виникнення. Дослідження у цьому напрямі дозволяє визначити проблемні ділянки у фінансовій дисципліні контрагентів, оцінити ефективність поточної кредитної політики підприємства, а також своєчасно реагувати на ризики прострочення платежів та сприяти зниженню фінансових втрат через не своєчасне повернення коштів та підвищенню ліквідності оборотного капіталу. Також пропонується удосконалити аналітичний облік шляхом введення груп дебіторів за термінами непогашення дебіторської заборгованості за допомогою введення аналітичної форми внутрішньої звітності, яка містить узагальнення результатів розрахунків із покупцями і замовниками для більш оптимального управління. Під час розгляду кожного виду розрахунків з'ясовують: причини утворення такої заборгованості; реальність її одержання (наявність листів, актів звірки, розрахунків, де дебітори визнають свою заборгованість); дотримання строків позовної давності; заходи, вжиття яких відбувалось до її погашення. Всі виявлені факти простроченої заборгованості та порушення розрахункової дисципліни, а також вжиті заходи пропонується узагальнювати у спеціальній відомості. Запровадження вказаних форм дозволить запровадити на підприємстві ефективний план-графік роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості. Для найбільш значущих дебіторів (юридичних осіб)

рекомендовано розробити індивідуальний підбір заходів щодо погашення заборгованості. Якщо боржник протягом календарного року не реагує, попри застосовані заходи, і не робить ніяких спроб стосовно погашення або реструктуризації дебіторської заборгованості, вважаємо доцільним організовувати роботу з повернення заборгованості, яка проходить у декілька етапів. Реалізація пропонованого загального алгоритму управління дебіторською заборгованістю на практиці дозволить врегулювати ефективність цього процесу від моменту надсилання рахунків на оплату і до моменту стягнення боргу або вирішення долі несплаченої суми дебіторської заборгованості. На основі попередніх досліджень стану дебіторської заборгованості пропонується поряд з методами стягнення дебіторської заборгованості за товари роботи та послуги сформувати механізм її рефінансування за допомогою найбільш популярного способу в осередку фінансових установ – факторингової операції. Реалізація на практиці запропонованих рекомендацій підвищить ефективність управління дебіторською заборгованістю за товари роботи та послуги, й приведе до оптимізації її обсягів та структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерного товариства «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
2. Акціонерного товариства «Укрпошта». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/21560045/finances>
3. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства : підручник. К.: Либідь, 2003. 384 с.
4. Банківська енциклопедія / Під ред. А. М. Мороза, допов. і переробл. К.: Ельтон, 2013. – 328 с.
5. Белозерцев В.С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств оптової торгівлі. Вісник Дніпропетровського національно-го університету ім. О. Гончара. № 10, 2010. С. 56–58.
6. Белозерцев В. Щодо товарного кредиту та дебіторської заборгованості на підприємстві. Економіст. № 11, 2009. С. 23–28.
7. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. Фінанси України. № 12, 2003. С. 24–36.
8. Бланк І.А. Управління формуванням капіталу. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2002. Вип. 2. 512 с.
9. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. / 2-ге вид., перероб. та дод. К: Ельга, Ніка-центр, 2014. 656 с.
10. Боді З., Мертон Р. Фінанси: навчальний посібник / перкл. з англ. К.: Ніка-центр, 2007. 592 с.
11. Види дебіторської заборгованості. Дебіт-Кредит. URL: <https://online.dtkr.ua/2013/20/50415>
12. Власова І. О. Політика управління заборгованістю в системі фінансового менеджменту підприємств. Схід. 2011. № 5(112). С. 17–20.
13. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. Електр. наук. Фах. видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/50.pdf
14. Голов С. Ф., Костюшенко В. М. Бухгалтерський облік за міжнародними стандартами: приклади та коментарії : практ. посіб. К.: Лібра, 2011. 880 с.

15. Грицай О.І., Станасюк Н.С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. Економіка і суспільство. Випуск №15, 2018. С. 825–832. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/125.pdf
16. Гуня В.О. Удосконалення класифікації дебіторської заборгованості та її відображення у фінансовій звітності підприємств / В.О. Гуня. // Економічний простір. 2014. № 19. С. 124–131.
17. Дублей В.В., Гуменюк М.М. Необхідність управління дебіторською та кредиторською заборгованостями в сучасних умовах. Науковий огляд № 11 (32), 2016. С. 1–9.
18. Дубровська Є. В. Дослідження сутності поняття «дебіторська заборгованість». Вісник Сумського державного університету. № 2, 2009. С. 202–205.
19. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2009. Вип. 3. С. 54–57.
20. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник / 4-те вид., випр. та доп. К. : «Знання», 2002. 566 с.
21. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf
22. Іванілов О.С., Смачило В.В., Дубровська Є.В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 1. С. 156–163.
23. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: підручник / 2-е вид., перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2002. 496 с.
24. Коваленко Д.І. Удосконалення розрахунку оптимального розміру дебіторської заборгованості підприємств легкої промисловості України. Інвестиції: практика та досвід. № 16, 2010. С. 65–69.
25. Ковгун С., Ткачук Н., Савлук С. Управління затратами. Х.: Фактор, 2007. 272 с.
26. Крайник, О. П. Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Збірник вправ. Львів: Державний ун-т «Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+ІПК»); Київ: Дакор, 2001. 260 с.
27. Кужельний М.В., Лінник В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник.

- К.: КНЕУ, 2001. 334 с.
28. Кузнецова С.А. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в умовах антикризового регулювання стану підприємств: монографія. Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства, 2004. 256 с.
 29. Лищенко О. Г., Бескоста Г. М. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво. № 1, 2009. С. 114–117.
 30. Лівощко Т.В., Сезоненко Ю. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2013. Вип. № 4. С. 88 – 93.
 31. Лігоненко Л.О., Новікова Н.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 275 с.
 32. Майборода О.Є., Косарева І.П., Корабейнікова І.О. Характеристика сутності та поняття дебіторської і кредиторської заборгованості.
 33. Матицина Н.О. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 12. С. 38–42.
 34. Момот Т. Управління дебіторською заборгованістю підприємства. Бізнес інформ. № 11–12, 2003. С. 97–99.
 35. Одношєвна О.О. Шляхи вдосконалення процесу управління дебіторською заборгованістю. Вісник Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 10, 2016. С. 946–949.
 36. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf
 37. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість». Затверджено Наказом Міністерства фінансів України 08.10.99р. № 237, зі змінами та доповненнями URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>.
 38. Прокопович Л. Б., Руденко Д. Г., Баланенко О. Г. Економічна сутність

- дебіторської заборгованості. Наукові праці. Економіка. Випуск 294. Том 306., <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/362159>
- 39.Рудика В.І., Ндіаїе Марі Управління дебіторською заборгованістю як складник управління фінансовою діяльністю підприємства. Гроші, фінанси і кредит. Випуск 30, 2019. С. 433–437. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/68.pdf
 - 40.Соловей Н.В., Маліношевська К.І. Проблеми обліку дебіторської заборгованості. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: збірник наукових праць НАУ. Вип. 25, 2010. С. 125–130
 - 41.Статут Акціонерного товариства «Укрпошта» (нова редакція) (Код ЄДР-ПОУ 21560045) Київ. 2023. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/statutory-documents/Statut_at_ukrposhta_21082023.pdf
 - 42.Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерський облік та фінансовий аналіз. / перекл. з англ. Ю. А. Огібін, нова редакція. К: Дакор, 2012. 302 с.
 - 43.Сурніна К.С. Удосконалення обліку дебіторської і кредиторської заборгованості промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.06.04 «Бухгалтерський одлік, аналіз та аудит»/ К.С. Сурніна. Луганськ, 2002. 19 с.
 - 44.Ткаченко О.С. Ефективне управління дебіторською заборгованістю як чинник удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства: дип. робота. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2020. 93 с.
 - 45.Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект: монографія / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, І.В. Свиноус та ін.; за ред.О.М. Варченко. К.: 2019. 288 с.
 - 46.Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями підприємств оптової торгівлі: монографія / Н.О., Власова, Л.Л. Носач. Харків: ХДУХТ, 2011. 229 с.
 - 47.Факторинг: кому та чим в Україні він може допомогти. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/factoring-v-ukrayini-golovni-umovi>
 - 48.Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід № 21, 2015. С. 60–63.

49. Фінанси підприємств: підруч. / кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 460 с.
50. Фінансовий менеджмент. Методичні вказівки для самостійного вивчення курсу. / Уклад.: Т.М. Мельник, І.О. Школьник, І.М. Боярко. Суми: УАБС НБУ, 2006. 178 с.
51. Ходус А. Управління фінансовими потоками підприємства у форматі дебіторської та кредиторської заборгованості. Економіст. 2005. № 8. С. 86–89.
52. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Економіка та суспільство. 2014. № 10. С. 36–41. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/70.pdf
53. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
54. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
55. Чепець О.Г., Юрченко С.В., Волчанська Л.В. Теоретико-методологічні основи визначення дебіторської заборгованості та її класифікація. Економіка та суспільство. Випуск №61, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3863/3783>
56. Чорнобривець М. М. Дебіторська заборгованість: сутність та причини виникнення. Європейські перспективи. № 10, 2013. С. 181–185.
57. Чорнобривець М.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23. С. 241–247.
58. Чухно І.С. Методика аналізу дебіторської заборгованості підприємства. URL: <http://intkonf.org/chuhno-is-metodika-analizu-debitorskoyi-zaborgovanosti-pidpriemstva/>
59. Шевченко Б.О. Теоретичні аспекти поняття «дебіторська заборгованість» Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73594.doc.htm
60. Шевченко Л.Я., Куліш А.В. Вплив та роль дебіторської заборгованості в економічному розвитку підприємства. Економіка та суспільство. Вип. № 39, 2022.