

**Аннотация.** В работе разработан научно-методический подход к формированию стратегии управления малыми предприятиями. Проведен анализ динамики основных показателей деятельности малых предприятий. Определены основные этапы стратегического управления малыми предприятиями. Последовательная реализация приведенных этапов позволит малым предприятиям достичь своих стратегических целей. В результате малые предприятия смогут сохранить стойкие конкурентные позиции на рынке.

**Ключевые слова:** малые предприятия, стратегия, стратегическое управление, нестабильность, риск.

**Summary.** In the article scientific-methodical approach to the formation of management strategy of small enterprises is developed. Main indicators of the activity of small enterprises were analyzed. In the work there have been determined main stages of strategic management of small enterprises. Consecutive realization of these stages allows small enterprises to achieve their strategic purposes. As a result small enterprises will keep their persistent competitive positions on the market.

**Key words:** small enterprises, strategy, strategic management, instability, risk.

УДК 338.24.01:[330.4:519.86]

**Соколова Л. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного університету радіоелектроніки*

**Кириї В. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного університету радіоелектроніки*

**Чеченець Д. О.**

*аспірант кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного університету радіоелектроніки*

**Sokolova L. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Economic Cybernetics and Management of  
Economic Security Department  
Kharkiv National University of Radioelectronics*

**Kyriy V. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Economic Cybernetics and Management of  
Economic Security Department  
Kharkiv National University of Radioelectronics*

**Chechenets D. A.**

*Postgraduate of Economic Cybernetics and Management  
of Economic Security Department  
Kharkiv National University of Radioelectronics*

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОПОСТАЧАННЯ

### SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE MANAGEMENT OF GAS ENTERPRISES' ACCOUNTS RECEIVABLES

**Анотація.** У роботі досліджено теоретичні питання науково-методичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємств газопостачання. На основі сформованої статистики підприємства по виникненню заборгованості та її погашенню було отримано очікуваний рівень зміни боргу. За результатами ABC-XYZ-аналізу отримано дані для виявлення структури боржників та надано рекомендації практичної спрямованості.

**Ключові слова:** підприємство газопостачання, дебіторська заборгованість, метод аналізу, управління.

**Вступ та постановка проблеми.** Система газопостачання є природною монополією в багатьох країнах, незважаючи на загальносвітову тенденцію децентралізації та демонополізації ринків енергетичних продуктів (електроенергія, газ, нафта, вугілля). Постачання газу в Україні шляхом поступового перетворення набуло елементів ринкового механізму, але специфічність продукту накладає особливі умови функціонування ринку. Однією з таких умов є соціальна відповідальність підприємств, які здійснюють постачання газу різним категоріям споживачів.

Споживання в Україні одного із основних видів енергетичних матеріалів – природного газу в 2014 р. становило 30,30% в загальному обсязі спожитого умовного палива. Питома вага споживання природного газу за окремими видами економічної діяльності характеризується такими пропорціями: промисловість – 54,7%; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 5,5%; підприємства та організації інших видів діяльності – 3,25%; сільське, лісове та рибне господарство – 1,0%; будівництво – 0,1% [1]. Стає очевидним, що самим крупним споживачем природного газу на виробничо-експлуатаційні та комунально-побутові потреби є підприємства промисловості.

Результати порівняльного аналізу структури споживання в Україні основних видів енергетичних матеріалів – вугілля, сирої нафти та природного газу на протязі 1990–2014 рр. наведені в табл. 1 [1]. Аналіз наведених даних свідчить про те, що серед основних видів енергетичних матеріалів, що споживаються в країні на протязі більш двох десятиріч, найбільша питома вага (крім 2014 р.) належить природному газу.

Наведені статистичні дані свідчать про необхідність не тільки забезпечення раціонального споживання дорожчого газу, але й дотримання платіжної дисципліни з боку споживачів цього енергетичного матеріалу, які є дебіторами енергетичних підприємств. Дебіторська заборгованість підприємств за надані товари та послуги, як відомо, складає особливу частину їх оборотних засобів і поряд із грошовими коштами є найбільш ліквідною їх складовою. Структура та ліквідність заборгованості багато в чому значно залежать від галузі діяльності, кредитної політики та значною мірою також від тієї загальної політико-економічної діяльності, що супроводжує економічну та соціальну діяльність підприємства в галузі. Саме з огляду на це, існуючі природні монополії є найбільш заангажованими підприємствами з точки зору управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю. Проте саме ці підприємства мають гостру необхідність у розробці додаткових механізмів, засобів, моделей та методів щодо управління заборгованістю, методів її стягнення в існуючому правовому полі, враховуючи соціальні та економічні наслідки діяльності таких підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах фінансової нестабільності в країні, кризи неплатежів особливого значення набуває питання ефек-

тивного управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження безнадійних боргів. Сьогодні поширюється полеміка щодо визначення оптимальної структури дебіторської заборгованості, розробки науково-методичного забезпечення її управлінням, пошуку прийнятних шляхів оптимізації умов розрахунків зі споживачами продукції чи послуг, що свідчить про актуальність даного дослідження.

Теоретико-методичні питання управління дебіторською заборгованістю підприємств висвітлюються в наукових працях Базилінської О.Я., Бланка І.О., Бріггема Є.Ф., Карасьової І.М., Лігоненко Л.О., Матициної Н.М., Поддєрьогіна А.М., Хорна Ван Дж., Шима Дж.К. [2–10]. Дослідженнями питань ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємств, обліку та аналізу її стану, покращанню шляхів управління нею займалися Афанасьєв А.М., Бондаренко О.С., Кузнецова С.А., Лівішко Т.В., Лищенко О.Г., Новікова Н.М., Рибалко О.М., Холод З.М. [11–18] та ін., проте недостатньо уваги приділено питанням управління дебіторською заборгованістю у сфері енергетики.

Враховуючи ступінь актуальності та розробки даного питання, можна вважати, що найсуттєвіші ризики газотранспортних та газопостачальних компаній пов'язані саме з існуючою в галузі політикою управління дебіторською заборгованістю. Саме це обумовило актуальність напряму дослідження та визначило спрямованість вирішення означеної вище проблеми.

**Метою** даної роботи є формування науково-методичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємств газопостачання за кожною сформованою групою споживачів газу.

**Результати дослідження.** Існуючі механізми управління дебіторською заборгованістю газопостачальних підприємств не мають достатнього впливу на споживачів, хоча в багатьох компаніях існує кредитна політика, визначені її основні параметри. Проте загальна сума заборгованості газопостачальних підприємств зростає, кількість споживачів-боржників – також, і це вимагає додаткової уваги науковців та менеджменту підприємств щодо розробки відповідних дієвих заходів.

Дане дослідження проводилось на основі статистичних даних дебіторської заборгованості підприємства ПАТ «Харківгаз» за період з січня 2013 р. до березня 2014 р. Особливістю діяльності даного підприємства є сталий, практично нееластичний попит на його продукцію. За цієї умови суттєва зміна платіжної дисципліни споживачів викликана насамперед змінами їх фінансового стану, що може статися внаслідок зовнішніх (підвищення цін на газ як для основних споживачів газу, так і для газопостачальної компанії) та внутрішніх чинників. Це є суттєвим обмеженням для використання стандартних моделей прогнозування, оскільки розподіл випадкової величини є досить часто невизначеним. У роботі запропоновано авторській підхід щодо розробки та використання методики оцінки рівня заборгованості по категоріям споживачів підприємства.

Таблиця 1

Динаміка структури споживання в Україні основних видів енергетичних матеріалів, %

	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі вугілля	24,7	29,8	22,4	22,4	27,9	30,6	32,5	33,3	42,3
нафта сира	21,4	9,0	7,6	13,3	9,0	7,6	4,0	3,4	1,8
газ природний	28,2	37,8	44,6	40,7	35,7	37,7	35,7	34,8	30,3

Джерело: складено авторами на основі [1]

Для кожного споживача було сформовано статистику по виникненню заборгованості та її погашенню. Для вибраних даних були розраховані математичні очікування та середньоквадратичні відхилення, а також визначені тенденції збільшення боргу (позитивні відхилення) та погашення заборгованості й авансові платежі окремих споживачів (негативні відхилення). З метою достовірності отриманих результатів стандартне відхилення обчислене з врахуванням поправки Бесселя [19]. Користуючись нерівністю Чебишева з урахуванням стандартного відхилення, можна знайти максимальну ймовірність відхилення боргу на будь-яку постійну величину [19]. Для розрахунку максимального відхилення необхідно визначитись із коефіцієнтом  $a$ , який є величиною відхилення. У даному дослідженні пропонується вибрати різницю між максимальним рівнем заборгованості та максимальним авансом споживача:

$$a = \max(B_{мч+}) - |\max(B_{мч-})|, \quad (1)$$

де  $\max(B_{мч+})$ ,  $\max(B_{мч-})$  – максимальна чиста сума боргу та авансу за весь період відповідно.

Отриманий коефіцієнт буде визначати найбільш імовірне майбутнє відхилення в грошових потоках споживача – у бік внесення авансу або у бік збільшення заборгованості.

Далі для кожного споживача визначено коефіцієнт, який показує, у скільки разів перевищує – стандартне відхилення, незміщену оцінку середньоквадратичного відхилення випадкової величини відносно її математичного очікування. Розрахувавши коефіцієнт та беручи до уваги нерівність Маркова, можна вирахувати максимальну ймовірність збільшення боргу споживачів-боржників. Оцінку очікуваних змін стану заборгованості споживачів-боржників на  $t$ -й період часу ( $O3^t$ ) пропонується розраховувати за такою формулою:

$$O3^t = \frac{\sum_{i=1}^m \left( \frac{s_i^2}{a_i} \right)}{\sum_{i=1}^m B_{пмчi}^t} \cdot 100\%, \quad (2)$$

де  $m$  – кількість споживачів-боржників;  $B_{пмчi}^t$  – чиста сума боргу  $i$ -го споживача-боржника на  $t$ -й досліджуваній період.

Зазначені розрахунки були проведені щодо боржників ПАТ «Харківгаз» у цілому та кожного його структурного підрозділу. У результаті було отримано прогнозований рівень зміни боргу в наступному періоді (табл. 2).

Слід зазначити, що не було враховано кілька груп споживачів. Із переліку розглянутих підприємств були виключені такі, як: НАК «Нафтогаз», оскільки борги цього підприємства мають інший характер ніж у основних споживачів (воно є основним постачальником); газо-транспортні підприємства, тому що їхній борг виникає у зв'язку з великою кількістю не економічно вмотивованих факторів, а тому показник є комплексним і може бути розглянутий тільки після декомпозиції; населення, оскільки сума боргу представлена сукупно по всіх споживачах і неможливо проаналізувати заборгованість без декомпозиції показника.

За результатами проведених відповідних розрахунків було отримано очікувану (приблизну) оцінку майбутнього боргу споживачів газу перед підприємством. У процесі порівняння розрахованих за моделлю та фактичних значень боргових зобов'язань були виявлені наступні розбіжності (табл. 3).

У більшості випадків розраховані на  $t$ -й період суми боргу більш-менш наближаються до фактичних їх результатів. Слід зазначити, що в даній моделі використовувалися не лише статистичні дані, а й нерівності, які дещо зменшують точність розрахунків. Наприклад, за очікуваними даними, по всіх структурних підрозділах планувалося зменшення заборгованості, однак дане припущення не у всіх випадках справдилося. Сталося це тому, що в моделі було використано нерівність Маркова, яка дає оцінку ймовірності того, що випадкова величина перевищить за модулем фіксовану додатну константу в термінах її математичного очікування [19]. Отримувана оцінка зазвичай є досить грубою, проте вона дає змогу отримати певне уявлення про розподіл, коли він не є явно відомим.

За результатами вивчення фахової літератури з проблеми дослідження [20–23] було з'ясовано, що якісний аналіз дебіторської заборгованості доцільно проводити за допомогою АВС-XYZ-аналізу. Івахів Ю. та Спільник І. [20] висловили думку щодо доцільності використання АВС-аналізу в Україні в якості альтернативного підходу до управління витратами підприємства в умовах мінливого, динамічного ринку. АВС-аналіз є одним із методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, у тому числі при визначенні логістичної стратегії управління запасами ресурсів [21]. АВС-аналіз – це аналіз асортименту, ресурсів підприємства, обсягу продажів різних

АХ	АУ	АЗ
висока частка в збільшенні заборгованості, високий ступінь стабільності закупівель	висока частка в збільшенні заборгованості, середній ступінь стабільності закупівель	висока частка в збільшенні заборгованості, низький ступінь стабільності закупівель
ВХ	ВУ	ВЗ
середня частка в збільшенні заборгованості, високий ступінь стабільності закупівель	середня частка в збільшенні заборгованості, середній ступінь стабільності закупівель	середня частка в збільшенні заборгованості, низький ступінь стабільності закупівель
СХ	СУ	СЗ
низька частка в збільшенні заборгованості, високий ступінь стабільності закупівель	низька частка в збільшенні заборгованості, середній ступінь стабільності закупівель	низька частка в збільшенні заборгованості, низький ступінь стабільності закупівель

Рис. 1. АВС-XYZ-аналіз дебіторської заборгованості ПАТ «Харківгаз»

Джерело: складено авторами

груп споживачів, товарних запасів шляхом ділення їх на три категорії (класу), які відрізняються за своєю значимістю і вкладу в обіг або прибуток підприємства: А – найбільш цінні, В – проміжні, С – найменш цінні [21; 22]. XYZ-аналіз дає змогу проводити класифікацію: ресурсів підприємства в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потребах протягом певного періоду часу; товарів на основі порівняння стабільності обсягу їх продажів. Наприклад, XYZ-аналіз дає змогу групувати товари залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу. Отже, метою даного аналізу є прогнозування стабільності тих чи інших об'єктів дослідження [21–23].

ABC-XYZ-аналіз – це поєднання двох методів: ABC-аналізу та XYZ-аналізу [24]. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу в загальній сукупності вартісних показників. ABC-аналіз – метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів розподіляється відповідно до обраних критеріїв на три групи – А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість. Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення. Для того щоб урахувати фактор випадковості продажу, застосовують метод XYZ-аналізу, що здійснює оцінку стабільності певних об'єктів чи процесів (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо).

Авторський підхід до розробки науково-методичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємств газопостачання базується, таким чином, на застосуванні ABC-XYZ-аналізу. ABC-аналіз проводиться за критерієм очікуваної зміни суми боргу. У даному випадку група А вказує на підприємства з найбільшою часткою росту боргу, відповідно, група С – з наймен-

шою. XYZ-аналіз проводиться виходячи з рівня динамічності показників. При цьому група Х вказує на найменш динамічні підприємства-споживачі, рівень закупок яких змінюється відносно свого математичного очікування найменше, а Z – найбільше. Результати аналізу у вигляді матриці представлено на рис. 1.

Матриця розподіляє всіх споживачів на дев'ять груп, де кожній групі відповідає свій рівень необхідної уваги, що зменшується по діагоналі матриці від лівого верхнього кута до правого нижнього. Використання поєданого ABC і XYZ-аналізу в даному випадку дасть змогу: підвищити ефективність системи управління дебіторською заборгованістю в частині розробки індивідуальних технологій управління групами споживачів; проводити політику щодо підвищення частки високоприбуткових споживачів без порушення принципів та основ соціальних зобов'язань підприємства; розробити заходи щодо заохочення груп споживачів сталого попиту до співробітництва та рекомендувати відповідним державним органам надання можливості підприємствам проводити політику стимуляції погашення боргів шляхом створення знижок на послуги.

За результатами аналізу отриманих даних було виявлено структуру боржників ПАТ «Харківгаз» (рис. 2). Отримані результати дають змогу зробити висновки: переважна більшість підприємств (майже 60%) має незначний вклад до прогнозованого збільшення боргу (дрібні споживачі) та високий рівень непередбачуваності; найбільші боржники досить непередбачувані, проте всі вони відносяться до споживачів, які є безпекоутворюючими та соціально знаковими підприємствами для регіону, а тому їх негативне фінансове становище може посилити неплатоспроможність інших споживачів у довгостроковій перспективі; середні та великі споживачі з перманентним рівнем споживання газу та стабільністю оплат за спожиту продукцію відсутні.

Таблиця 2

## Прогноз змін боргових зобов'язань на підприємстві

Назва структурного підрозділу	Прогнозована зміна боргу по відношенню до минулого періоду		Фактична зміна боргу по відношенню до минулого періоду	
	відносне значення, %	абсолютне значення, грн.	відносне значення, %	абсолютне значення, грн.
Головне підприємство	9,96	1 055 605,01	13,67	1 448 630,26
Дергачівська філія	16,38	291 751,06	20,52	365 623,99
Зміївська філія	420,47	193 605,63	386,44	177 939,33
Красноградська філія	9,31	26 139,02	26,54	74 510,27
Куп'янська філія	17,76	140 992,98	21,51	170 726,12
Мереф'янська філія	13,07	35 591,99	12,11	32 957,02
Чугуївська філія	26,46	161 516,20	34,26	209 123,43

Джерело: складено авторами

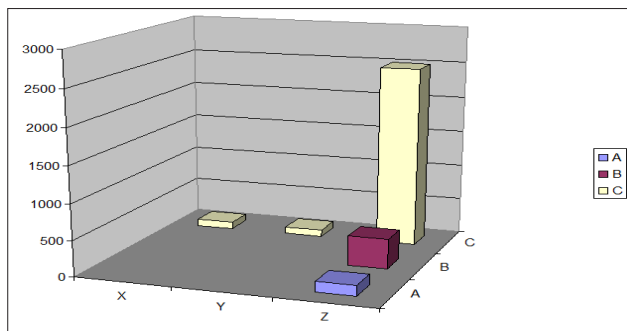
Таблиця 3

## Відхилення очікуваної величини боргу від фактичної зміни боргу

Назва структурного підрозділу	Різниця між фактичними та очікуваними змінами боргу, %	Очікувана тенденція змін	Фактична тенденція змін
Головне підприємство	3,71	Зменшення	Збільшення
Дергачівська філія	4,14	Зменшення	Зменшення
Зміївська філія	34,03	Зменшення	Зменшення
Красноградська філія	17,23	Зменшення	Збільшення
Куп'янська філія	3,75	Зменшення	Зменшення
Мереф'янська філія	0,96	Зменшення	Збільшення
Чугуївська філія	7,8	Зменшення	Зменшення

Джерело: складено авторами





**Рис. 2. Групування підприємств – споживачів відповідно до результатів ABC-XYZ-аналізу**

Джерело: складено авторами

Останнє зауваження стосується газотрейдерів, які за результатами даного аналізу або відсутні на ринку, або не ведуть справ із ПАТ «Харківгаз».

Відповідно до кредитної політики підприємства та сформованих груп споживачів, слід обирати заходи щодо стягнення заборгованості. У сучасній літературі пропонується досить широкий перелік заходів щодо стягнення заборгованості. Так Рунчева Н.В. та Колесник Н.В. пропонують широкий спектр заходів щодо організаційних досудових рішень по стягненню заборгованості [25]. Економіст Прус Л.Р. у роботі [26] визначає набір методів управління своєчасністю оплат та вважає, що на практиці є два основні дієві методи – особисті контакти з контрагентами і використання штрафних санкцій за прострочення платежу.

Згідно з проведеною класифікацією, група споживачів із найбільшим рівнем боргу та стабільністю попиту на послуги, що потребує додаткової уваги, відсутня, проте для досліджуваного підприємства така група є привабливою, оскільки зміна стану заборгованості по таким споживачам одразу істотно вплине на загальну ситуацію. Необхідно створити відповідні економічні та організаційні умови щодо поліпшення роботи зі споживачами груп AX, AY, VX, VY, тобто переведення існуючих споживачів із суміжних груп дебіторів до цих. До найбільш сумлінних боржників можливе введення політики стимулювання погашення боргів шляхом створення знижок на послуги та проведення реструктуризації давнішого боргу. Такі знижки можуть бути компенсовані за рахунок попереднього залучення в обіг коштів, у результаті чого втрати від знижок будуть компенсовані за рахунок швидкості обігу активів. Для боргів, які склалися протягом попередніх періодів, реструктуризація (з відповідним укладанням додаткових угод) є переважним інструментом досудового стягнення боргів.

Якісний аналіз споживачів групи А показав, що крім населення безпосередньо, яке, згідно зі змінами в законодавстві України про лібералізацію ринку газу з 1 жовтня 2015 р., вже не отримує газ як продукцію від обласних газотранспортних підприємств, майже половина споживачів, які потрапили до групи, тобто найбільших боржників підприємства, є організаціями з бюджетним фінансуванням та соціально значущими організаціями, а значить, окремі види організаційних та фінансових санкцій до таких споживачів не можуть бути прийнятими. Крім того, визначена нестабільність обсягів споживання цих споживачів впливає внаслідок використання газу під час опалювального сезону. Інші найбільші споживачі групи А та майже всі споживачі, що потрапили до групи В, потребують додаткової уваги з боку фінансових менеджерів. Ретельна увага

до таких споживачів має ґрунтуватись на критичному та якісному підході до надання товарного кредиту та визначення шляхів стягнення боргу. Для таких споживачів на підприємстві слід визначити політику для конкретних сценаріїв розвитку подальших кредитних відносин, побудувати відповідні бізнес-процеси, що чітко регламентують етапи проведення стягнення: узгодження рівня заборгованості зі споживачем, проведення власних заходів щодо стягнення (переговори, додаткові угоди щодо погашення, встановлення фінансових санкцій та введення заставних відносин), упровадження методів юридичного впливу, що передбачають звернення до правоохоронних органів і проведення досудової перевірки, судове стягнення боргу. Окремим напрямом сучасної практики стягнення заборгованості є зовнішнє управління заборгованістю (аутсорсинг), що в практиці українських компаній найбільше знайшло практичну реалізацію в банківському бізнесі. При цьому важливо, щоб була присутня централізація діяльності по стягненню боргів, тобто загальне керівництво і співробітники займалися б тільки стягненням боргів, а не поєднували цю роботу з виконанням інших завдань, так як інакше у них завжди буде можливість виправдати низьку ефективність своєї праці.

Боржники підприємства, що потрапили за рівнем заборгованості до групи С, є вагомим тягарем для підприємства з точки зору обслуговування боргу та надання товарного кредитування. Більшість споживачів групи С є дрібними споживачами, платіжна дисципліна таких споживачів не є досконалою, проте до них можуть застосовуватися всі ефективні форми організації досудового стягнення боргу та стягнення в судовому порядку.

Слід також зауважити, що дебіторська заборгованість та її прострочена частина є одними із показників, які визначають фінансово-господарський стан підприємства в цілому, а також є показниками аналізу виявлення ознак приховуваного банкрутства. Це є незаперечним свідченням того, що науково обґрунтоване прийняття рішень щодо управління оборотними засобами підприємств газопостачання за складовою «дебіторська заборгованість» має значне теоретико-практичне значення для забезпечення стійкого та ефективного функціонування цих суб'єктів підприємницької діяльності у майбутньому.

**Висновки.** Пропоновані рекомендації та механізми підтримки прийняття рішень щодо управління дебіторською заборгованістю дають змогу особі, що приймає рішення, отримати формалізовані, несуб'єктивні оцінки щодо аналізу тенденцій стану розрахунків споживачів газу.

Виходячи з пропонованого підходу, для проведення будь-якої політики впливу на дебіторів необхідно аналізувати не безпосередньо кожного контрагента, а критерії, за якими вони класифіковані. У цьому випадку труднощів у прийнятті рішень щодо формування стратегії впливу виникнути не повинно. Однак при зростанні кількості використовуваних методів аналізу та критеріїв оцінки результати складатимуть багатомірну матрицю. У цьому випадку потрібно пересвідчитися, що обраний метод впливу для однієї групи споживачів не суперечить обраному методу для іншої групи. Для усунення протиріччя під час прийняття рішень рекомендується використовувати більш складні методи підтримки прийняття рішення, що є напрямом подальших досліджень.

Реформування галузі, яке відбувається у теперішній час, змінює структуру ринку, а також умови функціонування підприємств газопостачання на ньому, що викликає

гостру необхідність розробки нових механізмів роботи зі споживачами, у тому числі з урахуванням можливих ризиків, що притаманні як внутрішньому, так і зовнішньому мінливому середовищу.

#### Список використаних джерел:

1. Статистичний щорічник України за 2014 рік «Україна у цифрах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).
2. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : [навч. посіб.] / О.Я. Базилінська. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
3. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : [монографія] / І.О. Бланк [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І.О. Бланка. – К. : КНТЕУ, 2011. – 343 с.
4. Бріггем С.Ф. Основи фінансового менеджменту / С.Ф. Бріггем ; пер. з англ. – К. : Молодь, 1997. – 1000 с.
5. Карасева І.М. Фінансовий менеджмент : [учеб. посіб. по спец. «Менеджмент організацій»] / І.М. Карасева, М.А. Ревякина ; под ред. Ю.П. Анискина. – М. : ОМЕГА-ЛІ, 2009. – 335 с.
6. Лігоненко Л.О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства : [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, Н.М. Новікова. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 275 с.
7. Матицина Н.М. Фінансова політика підприємства як інструмент управління дебіторською заборгованістю / Н.М. Матицина // Бухгалтерський облік і аудит. – 2005. – № 7. – С. 25–28.
8. Фінанси підприємств : [підруч.] / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін ; 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
9. Ван Хорн Дж.К. Основы финансового менеджмента / Дж.К. Ван Хорн, Дж.М. Вахович-мл. ; 12-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 1232 с.
10. Шим Дж.К. Финансовый менеджмент / Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел ; пер. с англ. – М. : Филинь, 1996. – 400 с.
11. Афанасьев А.М. Рекомендації з управління дебіторською заборгованістю / А.М. Афанасьев // Фінансовий директор. – 2004. – № 1. – С. 22–30.
12. Бондаренко О.С. Методика управління портфелем дебіторської заборгованості / О.С. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 17–22.
13. Кузнецова С.А. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в умовах антикризового регулювання стану підприємств : [монографія] / С.А. Кузнецова. – Тернопіль : ТАНГ, 2004. – 256 с.
14. Лівощко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства / Т.В. Лівощко, К.В. Бебех [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_103.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf).
15. Лищенко О.Г. Управління дебіторською заборгованістю як фактором фінансової стійкості підприємства / О.Г. Лищенко, І.С. Середа // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 84–89.
16. Новікова Н.М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю підприємства / Н.М. Новікова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 75–82.
17. Рибалко О.М. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю / О.М. Рибалко, М.Б. Сичова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011.../164-169.pdf](http://www.web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011.../164-169.pdf).
18. Холод З.М. Окремі аспекти вдосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств / З.М. Холод, О.Б. Волович // Наукові записки. – Львів : УАД, 2006. – № 2(10). – С. 3–9.
19. Чистяков В.П. Курс теории вероятностей / В.П. Чистяков. – М. : АГАР, 1996. – 255 с.
20. Івахів Ю. Метод ABC-аналізу: доцільність застосування / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 3(19). – С. 170–172.
21. Дудар Т.Г. Основи логістики – ABC-аналіз та XYZ-аналіз / Т. Г. Дудар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.westudents.com.ua/.../34917-4-ABC-analz-ta-XYZ-analz-h-znachenny>.
22. Голубков Е.П. ABC и XYZ-анализ: проведение и оценка результативности / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/531/27354/>.
23. XYZ-анализ: Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki/XYZ-анализ>.
24. ABC-XYZ-аналіз – Маркетинговий аудит [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy\\_analiz](http://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz).
25. Рунчева Н.В. Дебіторська заборгованість: шляхи запобігання й оптимізація стягнення / Н.В. Рунчева, Н.В. Колесник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 4(24). – С. 129–132.
26. Прус Л.Р. Управління дебіторською заборгованістю суб'єктів господарювання / Л.Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2 – С. 126–131.

**Аннотация.** В работе исследованы теоретические вопросы научно-методического обеспечения управления дебиторской задолженностью предприятий газоснабжения. На основе сложившейся статистики предприятия по возникновению задолженности и ее погашению был получен ожидаемый уровень изменения долга. По результатам ABC-XYZ-анализа получены данные для выявления структуры должников и даны рекомендации практической направленности.

**Ключевые слова:** предприятие газоснабжения, дебиторская задолженность, метод анализа, управление.

**Summary.** In the article the theoretical aspects of scientific and methodological support of receivables management gas company. On the basis of the existing statistics for the emergence of enterprise debt and its repayment was received the expected level of change in debt. According to ABC-XYZ analysis results obtained data to identify the structure of debtors and recommendations of practical orientation.

**Key words:** gas company, accounts receivable, the method of analysis, management.